

Université de Montréal

**Innovations, transformations et adaptations structurelles dans la lutte au  
crime organisé au Québec: une analyse de l'Opération Printemps  
2001**

Par  
Chantal Perras

École de criminologie  
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de  
Maîtrise ès sciences (M.Sc.)  
en criminologie

Avril 2006

© Chantal Perras, 2006



HV

6015

U54

2007

V.008

## AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

## NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

**Innovations, transformations et adaptations structurelles dans la lutte au crime  
organisé au Québec: une analyse de l'Opération Printemps 2001**

Présenté par :  
Chantal Perras

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Benoît Dupont, président-rapporteur

Frédéric Lemieux, directeur de recherche

Peter K. Manning, examinateur externe

Mémoire accepté le 21 décembre 2006

### Remerciements

Il est évident que de rédiger un mémoire nécessite le support des diverses personnes. Tout comme dans la lutte au crime organisé, cela nécessite l'aide et l'éclairage d'individus qui possèdent les expertises les plus diverses. Tout d'abord, je voudrais remercier Frédéric Lemieux, mon directeur, pour m'avoir redirigé fréquemment lorsque je m'écarterais de mes objectifs de recherche. Sans sa vision stratégique, il est grandement probable que mon expérience aurait été beaucoup moins profitable et que mes objectifs seraient restés flous et changeants. Merci d'avoir enrichi mon travail de tes commentaires toujours pertinents. Je te suis aussi reconnaissante de m'avoir permis de m'introduire dans un milieu policier d'accès aussi restreint et de m'avoir accordé une confiance aussi grande. Merci aussi à Carlo Morselli, le chercheur principal de notre groupe de recherche sur l'opération Printemps 2001. À vous deux, vous m'avez permis d'enrichir mes connaissances des relations entre la police et le crime organisé. Au tout début de la formation de ce groupe, j'ai pu, avec d'autres étudiants qui abordaient des problématiques semblables aux miennes, discuter et comparer les visions de l'enquête qui nous intéressaient tous. Entre autres, merci à Maïa Leduc pour m'avoir expliqué sa vision de la structure des Hells Angels ainsi que la manière dont la preuve était structurée. Sophie, je tiens à ce que tu saches à quel point j'ai apprécié les discussions que nous avons eues à propos des contraintes organisationnelles de la police ainsi que l'aide que tu m'as accordé avec les entrevues.

Merci aussi à toute l'équipe d'ERTA, pour avoir fait des commentaires sur mon projet et avoir nuancé mes propos en apportant un éclairage différent. Merci à Jean-Paul Brodeur ainsi qu'à Stéphane Leman-Langlois, pour avoir ajouté à mon développement intellectuel et académique ainsi que pour avoir rendu possible ma présence dans des congrès. Cela m'a permis de développer des contacts ainsi que des connaissances pratiques sur le milieu universitaire. Pour la même raison, merci à Benoît Dupont, pour m'avoir permis de donner ma première conférence sur les ERM. Cela m'a grandement aidé à y voir plus clair ainsi qu'à prendre du recul par rapport à mon objet d'étude.

Merci également à Valéry Thibault et à Benoît Gagnon, avec lesquels j'ai partagé la plupart de mes journées de recherche documentaires, mes départs et retours du terrain, ainsi que la rédaction. J'ai développé non seulement la passion de la recherche, mais j'ai également appris à connaître un autre domaine passionnant. J'ai ainsi pu développer de nouveaux intérêts. Cela

m'a amené à formuler un projet de doctorat qui me tient maintenant grandement à cœur et que j'ai très hâte de commencer.

Un merci particulier au milieu étudié. Merci aux gestionnaires, enquêteurs, analystes, fileurs, techniciennes à la numérisation ainsi qu'aux procureurs qui ont bien voulu m'accorder un peu (beaucoup) de leur temps précieux pour répondre à mes interrogations parfois sans fin. Merci aussi de m'avoir communiqué votre enthousiasme et votre passion!

Merci au CICC pour m'avoir octroyé une bourse de rédaction. Ne pas avoir à me soucier de tracasseries financières a grandement contribué à me mettre et à me garder dans un état propice à la rédaction. Sans cette période d'arrêt que vous m'avez permis, les différents thèmes abordés dans cet ouvrage n'auraient pu être aussi bien détaillés.

Je me permets aussi de remercier mes parents et amis, qui m'ont écouté, encouragé et supporté spécialement dans les moments difficiles. André, merci de m'avoir soutenu. Même si tu ne croyais pas avoir réussi à me venir en aide, tu l'as fait! La preuve? J'y suis et j'espère que tu vas continuer à tenir ce rôle auprès de moi !

Finalement merci à tous ceux que j'aurais pu oublier et qui ont partagé mon expérience au cours de ces deux années merveilleuses ! On dit que la plus grande cause d'abandon au deuxième cycle est l'isolement, cela n'a certainement pas été mon cas !

😊 MERCI 😊

## Résumé et mots-clés

Étudier la structure organisationnelle des ERM ainsi que son évolution au cours de l'enquête ayant mené à l'opération Printemps 2001 s'est avérée la manière la plus efficace et la plus judicieuse pour comprendre les innovations qu'il a été possible d'observer dans la lutte au crime organisé au cours des dernières années au Québec. La guerre des motards qui sévissait alors a d'ailleurs augmenté la possibilité d'observer l'impact de différents facteurs dans la mise en place d'un modèle fondé sur la capacité d'apprentissage des organisations policières.

Après avoir réalisé, transcrit et analysé vingt-six entrevues formelles, ainsi qu'en nous appuyant sur des documents internes de même que sur la base de multiples conversations informelles avec les acteurs des ERM, nous avons pu constater une évolution<sup>1</sup> de la culture policière en ce qui a trait à la communication de l'information et de l'expertise. En effet, les enquêteurs en provenance de diverses organisations ont d'abord mis leurs efforts en commun, puis ont fait preuve d'encore plus de flexibilité pour s'ajuster à l'arrivée de nouveaux acteurs dans l'enquête. Les plus importants ont été les procureurs et les analystes. Ces nouveaux acteurs ont complètement bouleversé le déroulement de l'enquête. De façon générale, la direction de l'enquête serait maintenant partagée entre les enquêteurs et les procureurs, les premiers s'occupant prioritairement du côté opérationnel, tandis que les seconds se chargent de l'orientation stratégique de celle-ci. La place des analystes reste moins grande, mais celles-ci amènent tout de même un changement dans la gestion de l'enquête, entres autres en favorisant l'utilisation d'outils technologiques. Il s'agit ainsi d'une réorganisation de la configuration par le déplacement des zones de pouvoir ainsi que d'une redistribution de celles-ci.

Dans la configuration de 2001, nous devons conclure que le modèle de l'ILP, qui était conceptualisé comme un prolongement de l'enquête, n'a été que partiellement mis en place. Étant donné que cette composante n'a pas encore pris toute la place qu'elle pourrait occuper, nous croyons qu'il serait préférable d'adopter l'idée d'Information-led policing suggéré par Manning (2001a). Nous suggérons aussi de qualifier la structure des ERM comme étant la manifestation d'un homomorphisme fait en relation avec la structure perçue des motards criminalisés, plutôt que d'un simple isomorphisme.

En comprenant mieux les structures policières ainsi que les facteurs qui influent sur elles, nous pourrions être à même d'aider les dirigeants à prendre des décisions éclairées qui pourront éventuellement contribuer à rassurer les citoyens et à maintenir un niveau toujours plus élevé de sécurité publique au Québec. Comme le modèle québécois s'est fait connaître partout dans le monde, il est probable que l'expérience vécue par les acteurs des ERM puisse bénéficier à d'autres unités conjointes.

**Mots-clés :** sociologie des organisations, coopération, police, unités conjointes, intelligence-led policing

---

<sup>1</sup> Et peut-être même jusqu'à une inversion

### Abstract and key words

Studying the organisational structure of ERM as well as its evolution during the investigation having carried out to the « Opération Printemps 2001 » proved to be the most effective and judicious way to understand the innovations which it was possible to observe in the fight against organized crime during last few years in Quebec province. The conflict between bikers which prevailed at this time increased the possibility of observing the impact of various factors in the introduction of a model based on the learning capacity of the police organizations.

After having performed, transcribed and analyzed twenty-six formal interviews, and also based on internal documents and multiple informal conversations with actors of ERM, we have noted an inversion of the police culture related to communication of information and expertise. Indeed, the investigators coming from various organizations initially joint their efforts, then showed even more flexibility to adjust themselves to the appearance of new actors in the investigation. Most important were the prosecutors and the analysts. These new actors completely shifted the course of the investigation. In a general way, the direction of the investigation would now be shared between the investigators and the prosecutors, the first being mostly occupied by operational means, while the seconds undertake the strategic orientation. The place of the analysts remains limited, but nevertheless brings a change in the management of the investigation, at least by supporting the use of technological tools. All of these result in a reorganization of the configuration by the displacement of the zones of power as well as its redistribution.

In the configuration of 2001, we must conclude that the model of the ILP is only partially set up, and that it would be preferable to adopt the idea of « Information-led policing » suggested by Manning (2001a). We then suggest describing the structure of ERM as being the demonstration of a homomorphism set in relation to the perceived structure of the criminalized bikers, rather than a simple isomorphism.

With a better understanding of police structures as well as the factors influencing them, we will be capable to help the leaders to make enlightened decisions which will possibly contribute to reassure the citizens and to maintain a higher level of public safety in Quebec. Since that model is known around the world, this experience could be beneficial to other types of task forces.

**Key words :** sociology of organisations, cooperation, police, task forces, intelligence-led policing



### Liste des sigles et abréviations utilisés

A : Analyste  
BLACO : Bureau de lutte au crime organisé  
BLABA : Bureau de lutte au blanchiment d'argent  
C.O. : Crime organisé  
E : Enquêteur  
ERM : Escouades Régionales Mixtes  
GRC : Gendarmerie Royale du Canada (service de police fédéral)  
H.A. : Hells Angels  
ILP : Intelligence-led policing  
MRQ : Ministère du Revenu du Québec  
N : Spécialiste de la numérisation  
P : Procureur  
SECO : Service d'enquête sur le crime organisé, unité de la SQ qui enquête le crime organisé, mais orienté sur le blanchiment d'argent.  
SM : Sûreté municipale; désigne les divers services de police municipaux impliqués dans les ERM.  
SPCUM : Service de police de la communauté urbaine de Montréal (maintenant appelée SPVM)  
SPVM : Service de police de la ville de Montréal (anciennement appelé SPCUM)  
SQ : Sûreté du Québec (service de police provinciale)

Know your enemy,  
know yourself  
and you can fight a hundred of  
battles

(L'art de la guerre, Sun Tzu)

## Table des matières

Remerciements.....	III
Résumé et mots-clés.....	V
Abstract and key words.....	VI
Liste des sigles et abréviations utilisées.....	VII
Dédicace.....	VIII
 Introduction .....	 3
Contexte de la recherche .....	4
Objectifs de la recherche.....	4
Structure du mémoire.....	5
 Chapitre 1 : Contraintes, facilitateurs et innovations dans les organisations policières .....	   7
1.1-Les organisations : éléments constitutifs.....	8
1.2-Structure et typologie des organisations.....	10
1.3-Débat autour de la structure de la police .....	13
1.4-L'innovation .....	18
1.5-Évolution des modèles adoptés par la police.....	19
1.5.1-La police de communauté.....	19
1.5.2-L'Intelligence-led Policing.....	20
1.5.2.1-Le rôle des analystes.....	22
1.6-Les facteurs influençant la capacité d'apprentissage d'une organisation.....	24
1.6.1-Les facteurs externes .....	24
1.6.2-Facteurs internes à l'organisation.....	25
1.6.2.1-La structure organisationnelle .....	30
1.6.2.2-Le chef et les motivations.....	31
1.6.2.3-Les acteurs .....	32
 Problématique .....	 33
 Chapitre 2 : La méthodologie.....	  37
2.1-L'escouade à l'étude.....	38
2.2-Le contexte .....	39
2.2.1-L'environnement criminel : la guerre entre motards criminalisés au Québec. 39	
2.2.2-Pressions sociales sur les autorités politiques.....	40
2.2.3-Mise en place de l'escouade Carcajou : une première tentative pour faire cesser la guerre.....	40
2.2.4-Démantèlement de l'escouade Carcajou.....	41
2.3-Les ERM ou la mise en place d'un modèle local et régional avec une coordination provinciale.....	41
2.3.1-L'organisation et sa mission.....	41

2.3.1.1-L'organigramme .....	42
2.3.2-Division du travail en «groupes de projets flexibles» .....	43
2.3.3-Répartition géographique des escouades .....	43
2.3.4-Répartition selon les corps de police .....	44
2.4-L'enquête à l'étude : opération Printemps 2001 .....	45
2.5-La méthode qualitative .....	46
2.5.1-Entrevues semi dirigées .....	46
2.5.1.1-Les critères d'échantillonnage .....	47
2.5.1.2-Procédure d'échantillonnage .....	48
2.5.1.3-Le déroulement du terrain.....	48
2.5.1.4-Consignes de départ.....	49
2.5.2-Autres éléments utilisés .....	50
2.5.2.1-Documents internes .....	50
2.5.2.2-Livres et articles parus sur l'histoire des motards .....	51
2.6-La stratégie d'analyse .....	52

### Chapitre 3 :

Sociopolitique du partenariat & Structure homomorphe .....	53
3.1-L'intégration structurelle .....	54
3.1.1-Partenariat entre les hauts dirigeants .....	55
3.1.1.1-Les problèmes de leadership et de visibilité.....	56
3.1.1.1.2-Les ressources humaines et financières .....	59
3.1.1.1.3-Statut de l'escouade et des contrats de travail .....	61
3.1.1.2-Comment le partenariat est vécu au sein de l'escouade .....	63
3.1.1.2.1- La lutte au crime organisé au Québec: un historique .....	64
3.1.1.2.2-Structure et interactions entre les unités des ERM.....	67
3.1.1.2.3-Relations entre enquêteurs de différents corps policiers au sein des ERM.....	71
3.2-Ajustement mutuel entre acteurs de la lutte au crime organisé .....	79
3.2.1-Les expertises de policiers .....	80
3.2.1.1-La filature .....	80
3.2.1.2-Les agents sources .....	83
3.2.1.3-Les autres spécialistes policiers.....	84
3.2.2-Les civils.....	85
3.2.2.1-Les analystes.....	85
3.2.2.2-Soutien à l'entrée de données .....	93
3.2.2.3-Les techniciennes de la numérisation .....	93
3.2.3-Les procureurs .....	94
3.2.4-Une analyse de pouvoir.....	94
3.3 Adaptation des acteurs des ERM à la configuration du crime organisé motards .	102
3.3.1-L'influence de la perception de l'environnement criminel sur l'organisation du service policier .....	104
3.3.2-Le crime organisé et la police auraient la même structure .....	108
3.3.3-Ce que cette vision du crime organisé impose aux ERM.....	109
3.3.4-Adaptation mutuelle entre les acteurs du crime organisé motard et ceux des ERM.....	110

3.3.5-Fonctionnement interne non traditionnel.....	111
3.3.6-De l'isomorphisme à l'homomorphisme .....	113
3.4 Analyse évolutive.....	115
3.4.1-L'intégration structurelle .....	115
3.4.2-L'ajustement mutuel.....	117
3.4.3-L'adaptation mutuelle entre les acteurs des ERM et les motards criminalisés .....	119
Conclusion.....	121
Et aujourd'hui?.....	126
Autres résultats et pistes d'exploration .....	128
Bibliographie.....	130
Annexes .....	139
Annexe 1 Continuum des facteurs influençant le type de prise de décision adoptée par l'organisation .....	140
Annexe 2 Schéma d'entrevue .....	142
Annexe 3 Diffusion du modèle des ERM.....	147
Annexe 4 Chronologie des événements reliés aux Hells Angels.....	149

# Introduction

## Contexte de la recherche

Le 28 mars 2001, l'Opération Printemps 2001 a été déployée, mettant ainsi fin à une méga enquête de plus de trois ans sur les motards criminalisés « Hells Angels ». L'opération a nécessité plus de 2000 policiers et a permis d'effectuer de façon simultanée des perquisitions ainsi qu'environ 150 arrestations dans plus de 75 villes de la province. Elle a souvent été désignée comme le plus grand succès dans la lutte au crime organisé au Québec. Ainsi, s'intéresser aux innovations structurelles plus particulièrement dans la lutte au crime organisé nous appelle à approfondir nos connaissances de cette opération dont les résultats restent apparemment inégalés à ce jour. Cette étude s'attardera donc à comprendre les façons actuelles de procéder dans la lutte au crime organisé. Pour ce faire, il était essentiel de réaliser une analyse post-opérationnelle de l'enquête et des facteurs qui ont contribué à cette réalisation.

## Objectifs de la recherche

Cette recherche propose d'explorer les moyens utilisés par les acteurs des ERM pour mettre en place les innovations organisationnelles. Plus précisément, nous allons d'abord décrire la mise en œuvre de la stratégie policière dans le cadre de l'enquête ayant mené à l'opération Printemps 2001, en examinant le fonctionnement interne des ERM. Deuxièmement, nous allons examiner l'organisation de l'enquête, plus précisément le cadre de travail qu'elle a procurée aux enquêteurs, analystes et procureurs. Finalement, nous travaillerons à comprendre comment les interactions et le jeu des acteurs ont permis la réussite<sup>1</sup> de l'enquête.

---

<sup>1</sup> Il est à noter que ce terme est adopté en se fiant à la perspective que les ERM ont elles-mêmes adoptée ainsi que ce qui en est ressorti dans les médias. Nous sommes conscient que ce terme mérite d'être explicité, puisque la réussite peut prendre plusieurs formes et niveaux. Par exemple, la réussite peut se trouver au niveau de l'opération comme telle et/ou au niveau de la coopération entre les individus ayant participé à l'orchestration de l'enquête. Elle peut aussi être une réussite puisque la stratégie était claire et appuyée au niveau politique. En d'autres termes, plusieurs conditions gagnantes peuvent avoir produit cette réussite, si flou que peut sembler l'adoption de ce terme. On développera plus profondément cette idée dans la recension des écrits. Nous gardons toutefois à l'esprit que cela constitue un présupposé de notre étude et qu'il faut en tenir compte dans l'évaluation de notre projet.

## Structure du mémoire

Pour remplir les objectifs que nous avons énoncé, nous avons divisé le texte de la manière suivante : nous commençons tout d'abord par faire la recension des écrits. Cela nous permet d'examiner les éléments constitutifs des organisations ainsi que les structures et typologies connues. Nous faisons ensuite état du débat à propos de la structure organisationnelle de la police en général, et plus spécifiquement celles des unités spécialisées de lutte au crime organisé. Nous abordons ensuite la question de l'innovation dans les organisations policières, pour discuter de l'évolution des divers modèles adoptés par la police. Nous nous attardons plus particulièrement à l'« Intelligence-led policing » ainsi qu'au rôle de l'analyse dans celui-ci. Nous énonçons ensuite les divers facteurs influençant la capacité d'apprentissage des organisations. Ceux-ci se divisent en facteurs externes et internes. Nous nous attardons plus particulièrement aux facteurs internes. Il s'agit entre autres de la structure organisationnelle qu'il serait préférable d'adopter pour actualiser cette capacité, de même que la disposition mentale nécessaire des acteurs pour y arriver.

Dans le deuxième chapitre, il est question du contexte de l'escouade et de l'enquête étudiée ainsi que de la méthodologie utilisée. Le contexte de l'escouade comprend un historique de la mise en place des Escouades Régionales Mixtes (ERM) en tenant compte de l'existence préalable de l'escouade Carcajou, que nous considérons comme un projet-pilote des ERM, ainsi que du contexte de la mise en place de ces unités de lutte au crime organisé. Nous expliquons ensuite en quoi consiste la méthode qualitative, plus précisément les entrevues semi dirigées. Nous traitons de la procédure et des critères d'échantillonnage utilisés ainsi que du déroulement du terrain.

La partie suivante comporte l'analyse ainsi que l'interprétation des résultats obtenus. Elle permet de comprendre la sociopolitique du partenariat, c'est-à-dire comment les acteurs des ERM ont vécu l'enquête au quotidien et comment ils se sont adaptés mutuellement les uns aux autres. Il est aussi question de la structure observée, en l'occurrence une structure à tendance organique que nous présentons comme la démonstration d'un



homomorphisme des ERM en relation avec la structure des motards criminalisés pour laquelle ces unités conjointes ont été créées. Il y a ensuite une analyse évolutive de la structure pour situer où en sont les ERM aujourd'hui.

L'ensemble de ce travail démontre que le modèle de l'ILP commence à se mettre en place<sup>2</sup> par l'acceptation au moins apparente, chez les enquêteurs, de la nécessité d'introduire des experts ainsi que de mettre l'accent sur l'utilisation de l'information comme moyen efficace de lutter contre le crime organisé. Il s'agirait davantage de « knowledge-based policing<sup>3</sup> ». Il est beaucoup trop tôt pour parler d'une utilisation efficace du renseignement. Nous proposons de procéder à diverses études pour mieux comprendre la place du modèle dans la coopération policière internationale ainsi que dans des domaines policiers qui préoccupent actuellement davantage les organisations policières.

---

<sup>2</sup> Mais il est certain que ce processus est loin d'être terminé. Il est possible que le manque de ressources humaines et financières empêche la poursuite des innovations organisationnelles observées ici.

<sup>3</sup> Une police qui se fait par l'utilisation du savoir, des connaissances acquises à propos du groupe criminel ciblé.

## Chapitre 1 :

Contraintes, facilitateurs et  
innovations dans les  
organisations policières

## 1.1-Les organisations : éléments constitutifs

Les organisations sont un élément fondamental dans nos sociétés modernes. Nous passons effectivement le plus clair de notre temps et vivons notre vie dans le cadre d'une ou de plusieurs organisations. Nous pouvons dire que notre société en est une d'organisation (Etzioni, 1971).

Il est important d'étudier celles-ci non seulement pour cette raison, mais aussi parce qu'elles constituent des mini systèmes sociaux qui ont l'avantage d'être beaucoup plus contrôlées dans leur nature et dans leur destination que n'importe quel autre groupement social (Crozier et Friedberg, 1977; Etzioni, 1971). Il s'agit d'une manière privilégiée d'observer et d'analyser les interactions sociales ainsi que les rapports d'autonomie et de dépendance des individus. Ultimement, il est possible de relever les capacités des différents sujets individuels, c'est-à-dire les relations de pouvoir établies à l'intérieur de l'organisation (Giddens, 1987).

Plusieurs auteurs ont proposé leur définition d'une organisation. Etzioni (1971) propose que les organisations sont des unités sociales poursuivant des buts spécifiques. Leur véritable raison d'être est d'atteindre ces buts. On peut ainsi concevoir une organisation comme un ensemble de personnes qui poursuivent des buts multiples en créant et en interprétant des messages au sein de réseaux complexes de relations interpersonnelles et de travail. Il est ainsi possible de dire que l'organisation possède des buts ainsi qu'une structure bien définie, émerge de l'action collective, se situe dans un environnement et surtout n'existe pas sans la communication (Miller, 1995). Ce système d'action collective émergerait effectivement dans la communication et serait en constante évolution. Une autre perspective nous amène à concevoir l'organisation comme un ensemble de paradoxes où le conflit et le changement font autant partie de la vie de l'organisation que le consensus et la stabilité (Ericson, 1981; Crozier et Friedberg, 1977 : p.92-95). L'organisation serait un univers de conflits et son fonctionnement serait le résultat des affrontements entre les rationalités multiples, sous-entendant des acteurs relativement libres, utilisant les sources de pouvoir à leur disposition à des fins plus personnelles.

Une organisation ne peut donc exister sans communication. Toutefois, celle-ci peut se faire à plusieurs niveaux et être influencée par la nature des relations entre les différents acteurs présents. Il existe deux grands types de communication qui cohabitent souvent dans une organisation<sup>4</sup>. La communication peut être soit formelle, soit informelle. On peut définir la communication formelle comme étant celle qui est faite par le biais de liens d'autorité. Elle est aussi appelée transmission verticale ou centralisée. Les premiers chercheurs se sont penchés presque exclusivement sur ce type de communication.

On s'est plus récemment intéressé à la communication informelle, ou transmission horizontale ou décentralisée. Il s'agit de celle qui se produit en dehors des liens d'autorité, n'est pas « planifiée » et est donc moins apparente bien qu'elle soit tout de même omniprésente dans les organisations. Par exemple, il peut s'agir de communications entre amis ou collègues, et ce peu importe le niveau où se trouvent ceux-ci dans l'organisation. En d'autres termes, on peut dire que cette expression désigne « tous les moyens qui ne sont pas mis en place (directement) par l'organisation et par lesquelles les connaissances sont transmises d'un individu à l'autre » (Turcotte, p. 21). Elle semble avoir une grande importance lorsque l'on s'intéresse, par exemple, à comprendre la nature véritable et effective de la structure de pouvoir d'une organisation. Crozier et Friedberg (1977) en sont d'ailleurs venu à la conclusion qu'en étudiant la structure formelle d'une organisation, on en vient tout naturellement et inévitablement à découvrir une structure parallèle, qui corrige et annule parfois même les prescriptions formelles. Par le biais de son approche structuraliste, Etzioni (1971) met en lumière l'interaction qui existe entre ces deux types de communication.

Ericson (1981) et Manning (1980), dans leurs analyses respectives du fonctionnement d'unités d'enquête spécialisées, ainsi que Maguire (2000) démontrent que de considérer à priori les pratiques des membres comme étant déterminés par les mandats, les procédures et les normes légales ou administratives en place s'avère très peu efficace pour

---

<sup>4</sup> Il en est de même pour tout système.

véritablement cerner ce qui s'y déroule<sup>5</sup>. Pour ces auteurs, il est évident que trop peu d'importance a été accordé à la structure informelle de la police. Ils ont donc proposé des approches plus nuancées en s'inspirant de l'interactionnisme symbolique. Ils ont non seulement porté une attention particulière aux contraintes organisationnels, mais aussi à la façon dont les enquêteurs les ont interprétés, y réagissent, les utilisent et même les produisent. D'ailleurs, Ericson (1981) ainsi que Manning (2004) considèrent que la perspective des membres et les résultats auxquels ils parviennent ne doivent pas être considérés comme des éléments distincts.

## **1.2-Structure et typologie des organisations**

Il existerait deux grands archétypes de structure organisationnelle. Mintzberg (1982) définit tout d'abord l'organisation bureaucratique comme comportant :

« des tâches opérationnelles routinières et très spécialisées, des procédures très formalisées, une prolifération de règles, de régulations et de communication formalisés dans toute l'organisation, le regroupement des tâches sur la base des fonctions, une centralisation relativement importante des pouvoirs de décision, une structure administrative élaborée, et une distinction nette entre opérationnels et fonctionnels » (p.282)

On peut dire que les règles et les procédures font fortement sentir leur influence dans toute la structure de la bureaucratie. On y privilégie la communication formelle à tous les niveaux. La prise de décision aurait aussi, et par conséquent, tendance à suivre les lignes « officielles » de la hiérarchie. Perrow (1987) utilise l'exemple des organisations policières pour illustrer comment se structure habituellement une telle organisation.

Dans les études à caractère plus économiques, on désigne souvent ce type d'organisation comme s'apparentant à une firme, par opposition au marché (Ebers, 1997). D'autres nuances peuvent aujourd'hui être apportées à l'aide de la littérature sur les réseaux ou partenariats inter organisationnels.

---

<sup>5</sup> En d'autres termes, il est possible de dire qu'il y a une différence entre ce qui est dit, c'est-à-dire le discours officiel utilisé, et ce qui est observé dans les faits.

Par ailleurs, Burns et Stalker (1966) ont découvert que le type d'organisation adopté dépendrait des circonstances environnementales dans lesquelles celle-ci évolue. Ils ont ainsi affirmé que les structures de type bureaucratique conviennent aux organisations qui opèrent dans des circonstances stables. Par la même occasion, ils ont été à même de dire qu'une organisation qui évolue dans un environnement changeant et incertain nécessite une capacité d'adaptation et d'innovation, et requiert donc un type de structure très différent. Celle-ci doit être organique plutôt que bureaucratique. La structure organique serait caractérisée avant tout par des relations de travail « détendues » et informelles (Mintzberg, 1982, p.103). Contrairement à ce qui se passe dans la structure bureaucratique, cette structure ne semble pas mettre l'accent sur la standardisation. Elle s'appuierait plutôt sur l'ajustement mutuel et/ou sur la supervision directe. Il y aurait donc redéfinition et ajustement continuels des tâches individuelles. Cela se ferait essentiellement à travers les interactions entre les membres de l'organisation. L'importance est ainsi mise sur les communications informelles plutôt que verticales. En effet, il ne s'agit plus d'une hiérarchie où la communication et l'information se contentent de suivre un mouvement ascendant ou descendant. Elle serait plutôt diffusée selon les besoins des différents membres et différentes unités. De plus, la nature de l'information communiquée consisterait davantage en conseils qu'en instructions ou décisions. Les responsabilités sont partagées par l'ensemble des membres de l'organisation. La personne à la tête de l'organisation n'est plus supposée être l'autorité omnisciente. En effet, il semble que la ou les personnes qui ont la meilleure connaissance du problème actuel vont se transformer, à ce moment précis, en ce que l'on pourrait appeler le centre d'autorité ou de communication. En d'autres termes, et comme le diraient Crozier et Friedberg (1977), ceux qui ont le savoir (l'expertise) vont avoir le « pouvoir ». On comprend alors que ce type d'organisation a tendance à être beaucoup moins axé sur la hiérarchie, et donc a la possibilité d'être plus flexible et plus innovateur.

Pour Mintzberg (1982), l'adhocratie est une forme « extrême » de structure organique, qui s'appuie sur l'application d'une expertise sophistiquée (p.378). Cette structure émerge lorsque l'environnement nécessite une adaptation rapide ainsi qu'une innovation

encore plus complexe que dans la structure organique « simple ». Cette structure serait composée de groupes de projets constitués en fonction des besoins (p.376).

L'organisation en réseau (ou partenariat) inter-organisationnel apparaît comme une forme prometteuse d'arrangement (Ebers, 1999). Bien qu'elle ne soit pas nouvelle, cette forme a gagné en popularité et s'est fait connaître ces dernières années autant auprès des gestionnaires que des chercheurs. Elle comporterait en effet plusieurs avantages. Entre autres, elle combinerait les avantages de l'organisation bureaucratique à celle d'avoir recours à des contractuels, ou tout dépendant de l'approche adoptée, des experts plus ou moins indépendants dans leur travail. Les principales raisons de s'organiser en réseau seraient d'obtenir une plus grande flexibilité, réduire les coûts puis augmenter le niveau d'apprentissage au contact des autres. Glaister et Buckley (1996), dans leur étude de 94 partenariats, ont relevé les facteurs clés de la motivation à s'engager dans de tels rapports avec d'autres organisations. Ils ont trouvé que le développement du marché et de la technologie en particulier, ainsi que le besoin de ressources spécialisées et la grosseur du projet sont déterminants dans l'initiation et le maintien de tels réseaux. De son côté, Oliver (1990) relève 6 facteurs de prédiction de la formation d'une relation entre organisations dans un but précis et de façon plus permanente. Il y a tout d'abord la nécessité, c'est-à-dire quand les organisations se voient forcées d'établir de telles relations par la loi ou encore suite aux demandes d'autorités supérieures. Il y a aussi l'asymétrie, c'est-à-dire que l'une des organisations impliquées exerce un contrôle sur une ou des ressources. Troisièmement, la réciprocité amène la coopération entre organisations puisqu'ils poursuivent un but ou un intérêt commun. Lorsque les acteurs intéressés évaluent que le fait d'établir des liens les rend plus efficaces, stables et légitimes, cela les amène souvent à s'organiser en réseaux. Finalement, le meilleur prédicteur de la formation d'un partenariat est le fait que les organisations en question aient déjà vécu l'expérience du partenariat.

### 1.3-Débat autour de la structure de la police

Ainsi, les organisations policières constitueraient l'exemple classique d'une organisation bureaucratique (Skolnick et Bayley, 1986, p.220) de type professionnelle (Lemieux, 2005), c'est-à-dire qu'elles seraient essentiellement constituées de routines, de processus administratifs lourds, de luttes de pouvoir ainsi que de formalisation élevée (Reiner, 1978; Skolnick et Bayley, 1986, 7-125-126; Perrow, 1987; Monjardet, 1996, 199-207). Bien plus, elles seraient caractérisées par un conservatisme organisationnel et occupationnel (Skolnick, 1975; Reiner, 1992; Chan, 1997; Dupont, 2004) qui se veut professionnel, et issu d'une culture fondée sur la discrétion et le secret.

Le processus de décision des organisations policières serait, de façon générale, centralisé, c'est-à-dire résiderait entre les mains de quelques uns. Si tel est vraiment le cas, il est évident que cela constitue une limite au partage de l'information et aussi à l'apprentissage qu'il est possible de faire au sein de telles organisations. Sous cet angle, il apparaît difficile pour les acteurs qui y travaillent d'adapter leurs méthodes et stratégies pour répondre adéquatement à un environnement complexe et changeant.

Il apparaît d'autant plus difficile d'apprendre pour les policiers qu'ils sont habituellement évalués essentiellement sur la base du nombre d'arrestations qu'ils effectuent et non au nombre de crime qu'ils ont prévenu. C'est ce que l'on veut dire lorsque l'on affirme que la police serait essentiellement réactive plutôt que préventive. En général, la police semble réagir selon des routines plutôt que d'apprendre et de tenter de prévenir activement la répétition d'un problème récurrent. Il est effectivement plus facile d'exploiter ce qui est déjà connu que d'explorer et de tenter de nouvelles façons de faire. Toutefois, il faut bien s'entendre, nous ne disons pas que cela constitue une particularité qui s'applique uniquement aux organisations policières.

En effet, la plupart des études sur la police affirment que celle-ci résisterait au changement. C'est ainsi que Reuter (1983) explique qu'il est d'avis que la perspective officielle en matière de crime organisé demeurerait relativement la même au fil des ans.



Ce serait les policiers qui travaillent sur le crime organisé qui seraient à la base du problème (p.180).

Cette « particularité » a été peu questionnée bien qu'il nous semble évident, à partir des études qui ont été effectuées sur les organisations en général, que cette résistance n'est pas le propre des organisations policières. Nous ne nions pas que cette résistance soit bien présente. Nous voulons plutôt relativiser celle-ci. En effet, Cochran et Bromley (2003) ont étudié les sous cultures policières et cela leur a permis de constater qu'il n'y avait qu'environ 10% des policiers rencontrés qui pouvaient être classés comme « résistants ».

Ce qui distinguerait l'organisation policière des autres organisations serait l'existence inhabituelle d'un haut degré de solidarité occupationnelle (Skolnick, 1975 : 52; Tremblay, 1997 : 138; Hébert, 1998). Monjardet explique que les valeurs des individus et des groupes dans la police ont une importance sans commune mesure avec ce qui peut être observé dans d'autres situations de travail (1996: 405). Un élément important de cette culture serait l'importance du secret dans l'organisation policière, tant envers l'extérieur qu'entre les différents acteurs de l'intérieur (Bittner, 1970 : 64-66; Ericson, 1982 : 45; Monjardet, 1996 : 190, Tremblay, 1997 : 145-226). Les notions de secret et de solidarité sont bien entendu intimement liées, et seraient parmi les éléments fondamentaux de ce qu'on appelle communément la « culture policière »<sup>6</sup>. Celle-ci alimenterait des croyances profondes qui constitueraient une entrave à toute tentative d'amélioration ou d'actualisation des stratégies policière (Sparrow et al, 1990 : 51-2).

Il existerait dans la police un système informel qui s'articule à travers cette culture d'organisation. Cela donnerait à la base un potentiel considérable de repousser tout effort qui vise à influencer ou modifier les comportements ou façons de faire (Skolnick et Bayley, 1986 : 225; Greene et al, 1994 : 95; Lafrance, 1992 : 66; Goldstein, 1990 : 29; Crozier et Friedberg, 1977 : 109-10).

---

<sup>6</sup> Bien que nous soyons conscient du débat existant à l'effet qu'il existe de nombreuses cultures policières (entres autres, Cochran et Bromley, 2003).

En ce qui concerne ses aspects communicationnels, la police aurait une forme particulière. En plus d'avoir une communication formelle de haut en bas, il y aurait ce que Monjardet (1996), puis Hébert (1998) ont appelé « inversion hiérarchique ». Il s'agirait d'un mouvement parallèle où les membres de la base jouiraient d'un large pouvoir de décision et d'une autonomie potentielle, issue du fait qu'ils fonctionnent sans surveillance continue (Ericson, 1982 : 25; Gleizal et al, 1993 : 40). Monjardet (1996) souligne d'ailleurs que les organisations policières ont pour particularité de concéder à leurs agents de base un pouvoir discrétionnaire relativement étendu, en dépit de l'image fortement hiérarchisée qu'elles présentent à leurs observateurs. Kappeler, Sluder et Alpert (1994) soulignent eux aussi à quel point les policiers détiennent une grande discrétion et autonomie pour accomplir leur travail. De plus, il apparaît clairement dans leur recherche que la discrétion policière s'exerce à tous les niveaux. Manning (2003b) va dans ce sens lorsqu'il explique comment les nouvelles technologies employées par les policiers tendent à diffuser l'emprise des forces policières, tant au niveau de la patrouille de rue qu'au niveau des enquêtes.

Qu'en est-il au sein des escouades spécialisées ? L'allocation des ressources seraient de plus en plus dirigées vers de tels groupes de travail étant orientés vers la spécialisation selon les compétences et fonctions (Maguire, 2000, p.317). Pour Ericson (1981) autant que pour Manning (1980), c'est le degré de supervision exercé sur les membres, donc d'autonomie et de liberté, qui change tout dans la façon de travailler des enquêteurs des unités d'enquêtes spécialisées. Pour Ericson (1981), les enquêteurs sont laissés beaucoup plus libres d'utiliser à leur avantage les règles légales, administratives et la culture occupationnelle en place. Cela se traduirait aussi par le fait que les opérations qu'ils mènent sont très peu visibles parce qu'ils ne portent pas d'uniformes ni ne conduisent de véhicules identifiés. C'est la nature de leur travail qui rendrait essentiel ces conditions. C'est d'ailleurs ce que soutient Manning (1980) lorsqu'il affirme que sans cette plus ou moins grande liberté d'action, les enquêteurs ne pourraient obtenir autant de succès ni mener à bien leur travail.

Les ouvrages de Manning (1980) et Ericson (1981) illustrent bien que les enquêteurs disposent d'une importante marge de manœuvre et incidemment, que leurs décisions ont plus de probabilités d'être prises en fonction de leurs intérêts et de leurs interprétations qu'en fonction des mesures de contrôle visant à régir leurs pratiques. Autrement dit, un impact majeur du peu de supervision dans les unités d'enquêtes spécialisées est l'important pouvoir discrétionnaire dont disposent les enquêteurs.

Ces unités spécialisées semblent incidemment tendre davantage vers l'organisation organique. En effet, les règles y sont moins strictes, les individus ont plus de marge de manœuvre et les relations sont moins formelles. Logiquement, il y aurait donc davantage place à l'innovation dans ces unités que dans les organisations bureaucratiques.

D'autre part, il semblerait que les organisations policières sont actuellement en plein changement d'orientation. Brodeur (1995; avec Dupont, 2006) tient à souligner l'importance accrue de l'information pour ces organisations. Certains y voient même le développement d'une société du risque (Ericson et Haggerty, 1997). Essentiellement, cela signifierait que l'on utilise l'information pour évaluer le danger que représentent certaines personnes ou groupes. Pour expliquer ceci, ils avancent l'idée qu'autour de la police gravite toute une gamme d'agences qui font de plus en plus appel à elle dans le but d'obtenir ces mesures du risque, telles que les compagnies d'assurance, les institutions financières et les agences de sécurité. Dans cette perspective qu'on pourrait qualifier de clientéliste, les policiers deviennent des travailleurs du savoir dont les principales tâches consistent à produire ce genre de connaissances ainsi qu'à les distribuer aux bonnes personnes au bon moment.

D'ailleurs, Tremblay et Rochon (1991) vont dans le même sens puisqu'ils montrent bien comment l'information est dorénavant un moyen privilégié non seulement pour réussir les activités policières mais pour le faire de façon efficace. Pour eux, les organisations policières auraient trois préoccupations fondamentales<sup>7</sup> pouvant se traduire par le recours

---

<sup>7</sup> Plus précisément, les auteurs affirment que les organisations policières veulent (ou doivent) être mieux informées sur les attentes que les citoyens entretiennent à leur égard, être mieux informées sur les

à une stratégie globale de traitement des informations sociales, criminelles et pénales. Le moyen, sinon le mandat implicite de toute organisation policière serait, par conséquent, d'être bien informée sur tous les plans pour être plus efficace.

Tout compte fait, les policiers ne seraient plus les seuls à s'occuper de sécurité intérieure. Il y aurait diversification des rôles et introduction de nouveaux acteurs autour et dans l'organisation policière. Lidicky (2005) explique d'ailleurs que l'expérience a montré que le crime organisé ne peut être combattu efficacement par les organismes d'application de la loi si ceux-ci ne se font pas aider par des partenaires organisationnels incluant les institutions publiques ou privées (Ericson et Haggerty, 1997) ainsi que par d'autres types de partenaires comme les analystes du renseignement.

Cela nous amène d'ailleurs à parler de la police non pas comme étant réactive ou proactive, mais plutôt co-active. Pour Brookes (2005):

«a coactive policing style reflects a policing strategy based upon the police and other agencies working cooperatively. The aim will be to identify the conditions that need to be addressed to improve community safety. Police work with other agencies together to define and design the response to those conditions that threaten community safety. The organisational structure is likely to be highly decentralised» (p.12)

D'ailleurs, ce changement de style serait lié au développement du modèle de police de communauté puis de celui de l'Intelligence-led policing (ILP)<sup>8</sup> (Brookes, p.15). En effet, il est facile de comprendre que le partenariat, qui peut être conçu comme une forme optimisée de coopération, est la meilleure façon d'introduire le travail de renseignement dans les techniques d'enquête. Une structure relativement décentralisée contribue aussi à cette évolution au niveau du type de modèle policier adopté.

---

comportements criminels eux-mêmes, et être mieux informées sur leur propre performances (Tremblay et Rochon, 1991, p.407)

<sup>8</sup> Nous aborderons ce concept plus en profondeur dans les prochaines pages.

## 1.4-L'innovation

De ce débat, il faut retenir que les organisations policières ont changé, se sont adaptées et qu'elles peuvent encore le faire. Elles résistent peut-être au changement, mais cet état de faits n'empêche pas celui-ci de s'opérer.

Selon Brookes (2005, p.7), il y aurait actuellement un changement dans les attentes au niveau politique et social qui mettrait l'accent sur un style de police orienté d'une part sur la réponse aux besoins de la communauté et d'autre part sur le besoin d'une approche basée sur la coopération entre différentes agences pour se faire. Selon cette perspective de la gestion du changement, les organisations policières, pour survivre, devraient s'adapter à ces besoins. Cela suit d'ailleurs les propos que tenaient déjà Scott (1987) il y a près de vingt ans. En effet, celui-ci parlait de l'organisation comme d'un système ouvert, c'est-à-dire que celle-ci serait engagée dans des échanges avec l'environnement. Pour Scott (1987) comme pour Brookes (2005), l'organisation doit tenir compte des besoins de l'environnement de façon à mettre toutes les chances de son côté pour assurer non seulement sa survie mais son efficacité. L'organisation doit donc se transformer en conséquence. Mais comment procède-t-elle pour y arriver? Choo (1998a) apporte une réponse à cette question lorsqu'il introduit le concept d'organisations apprenantes. Il décrit le processus par lequel celles-ci doivent passer pour atteindre leurs buts, c'est-à-dire les « moyens » utilisés pour répondre aux « demandes » de l'environnement. Les organisations apprenantes utiliseraient les informations à leurs dispositions pour construire un sens puis une connaissance, pour finalement prendre une décision et agir en ce sens. Nous verrons plus loin que ces décisions ne sont pas aussi rationnelles qu'elles apparaissent au premier abord. En effet, plusieurs facteurs<sup>9</sup> dont les jeux de pouvoir semblent entrer en ligne de compte dans tout processus de prise de décision.

---

<sup>9</sup> Sheptychi (2004) qualifie certains de ceux-ci de pathologies organisationnelles.

## 1.5-Évolution des modèles adoptés par la police

Hébert (1998) fait une recension de divers modèles que la police a adopté depuis une cinquantaine d'années. Il montre comment l'organisation policière est passée d'un modèle essentiellement réactif à un modèle de police de communauté<sup>10</sup>, puis à un modèle de résolution de problème. Plus récemment, on s'est attardé au dernier modèle à la « mode », c'est-à-dire l'ILP. D'ailleurs, Brodeur et Dupont (2006) soulèvent le lien qui existe entre ces deux dernières approches. Ils expliquent que l'ILP est, dans une large mesure, le descendant du modèle de la résolution de problème, lequel met l'accent sur la constitution d'une base de connaissances pour les opérations policières (p.16). En d'autres termes, c'est l'importance de l'information dans le travail de police qui réunit ces deux approches.

### 1.5.1-De la police de résolution de problèmes à la production d'analyse de renseignement

L'essentiel des travaux sur l'innovation policière ont été produit dans le cadre de l'étude du modèle de la police de communauté. Il est intéressant de s'attarder brièvement à la nature du modèle qui a précédé celui de l'ILP. La police de communauté aurait été « implantée » dans les années 80 (Hébert, 1998 p.53). Selon ce modèle, il faut rapprocher les services des attentes et besoins des citoyens (Skogan, 1992 : 2; Skogan, 1994 : 167; Greene et al, 1994 : 96; Leighton, 1991 : 497). Cette considération se fait localement (Rosenbaum, 1995 : 36; Bennet, 1994 : 227) et n'écarte pas les fonctions, ni même le recours, dans certaines situations, aux méthodes plus répressives de la police traditionnelle. Les éléments fondamentaux de la police de communauté seraient donc les suivants : un élargissement des éléments reconnus et valorisés dans le rôle du policier ainsi qu'une décentralisation organisationnelle, c'est-à-dire un déplacement du pouvoir de prise de décision vers le bas de la structure, l'ouverture et le maintien d'un canal de communication à deux sens. Cela permettrait d'ailleurs un meilleur accès à l'information. Cela veut aussi dire une structure organisationnelle possédant une plus grande capacité à

---

<sup>10</sup> Ce modèle fait d'ailleurs l'objet d'une littérature abondante sur la question de son implantation véritable ou symbolique. Cette réflexion pourrait être appliquée à d'autres modèles de police qui sont moins controversés.

s'adapter aux changements constants des environnements internes et externes (Greene, 1995 : 102-128) et s'accompagne de l'adoption d'une attitude proactive (Rosenbaum, 1988 : 383). Un autre élément essentiel serait le partenariat, issu de la reconnaissance par les policiers qu'ils ne peuvent réaliser seul et avec succès les activités de prévention et de contrôle de la criminalité. Cet aspect favoriserait l'échange réciproque d'informations. Ensuite, il y aurait une tendance à la civilianisation des effectifs, c'est-à-dire la mise en pratique du principe selon lequel les employés civils peuvent exécuter un bon nombre de tâches tout aussi bien que les policiers et cela à moindre coût (Grabosky, 1999). Pour plusieurs, l'introduction des employés non policiers contribuera à rendre les policiers plus ouverts d'esprits et à modifier la culture organisationnelle de ceux-ci (Greene, 1995 :108; Skolnick et Fyfe, 1993 : 255). Skogan and Hartneet (1997) expliquent que la police de communauté est un modèle difficile à décrire puisqu'il serait davantage un processus qu'un produit. À la lumière de ces principaux facteurs, il est clair que le modèle de l'ILP s'inspire en partie de ce modèle du type « résolution des problème » importants pour la communauté.

### 1.5.2-L'Intelligence-led Policing

Le modèle auquel nous nous intéressons pour en étudier les facteurs d'innovation est l'ILP. Dans cette recherche, celui-ci est conceptuellement considéré comme étant un prolongement de l'enquête. Il en devient donc une composante importante.

Selon Ratcliffe (2003, p.3), l'ILP peut être défini comme l'application de l'analyse du renseignement criminel en tant qu'outil « objectif » de prise de décision. Elle viserait à faciliter la prévention et la réduction du taux de criminalité par le moyen de stratégies policières effectives puisque orientées vers des cibles précises. On part du principe que le crime n'est pas distribué au hasard, et qu'il faut cibler le plus possible nos interventions de façon à maximiser nos chances d'atteindre nos buts de manière efficace.

L'ILP sous-entend une doctrine fortement influencée par une vision corporative et commerciale faisant en sorte que les organisations policières adoptent une « approche clientéliste » à l'égard de la population délinquante. Un tel modèle suggère donc que les

unités de renseignement deviennent en quelque sorte des firmes de consultants qui élaborent de nouvelles stratégies ou tactiques afin de cibler la « clientèle » ou les phénomènes qui échappent au contrôle de la police.

L'ILP vient donc ajouter une forme supplémentaire d'expertise aux pratiques policières, en l'occurrence l'analyse criminelle. Il s'agit en quelque sorte d'un « service » qui traite et organise l'information policière afin de : 1) orienter les décisions et le déploiement des ressources, 2) coordonner l'action policière selon différents niveaux de juridiction et 3) assurer un apprentissage continu en ayant recours à des rétroactions sur les résultats opérationnels (John et Maguire 2003).

L'élément essentiel de cette approche est l'importance au moins théorique de l'utilisation du renseignement<sup>11</sup>. Il est évident que « le renseignement est contraint par des facteurs organisationnels, structuraux et culturels propres à la complexité des bureaucraties professionnelles » (Lemieux, 2005, p.65). En d'autres termes, cela veut dire qu'il ne faut pas prendre pour acquis l'utilisation effective et efficace du renseignement puisque de nombreux obstacles s'opposent à son implantation.

Lidicky (2005) préfère d'ailleurs parler d' « Intelligence-driven approach » plutôt que d'ILP de façon à mettre l'accent sur l'importance du renseignement et non pas sur l'opposition apparente entre renseignement et police dans le terme Intelligence-led Policing. Cope (2004) pose d'ailleurs la même question dans son article intitulé « Intelligence-led Policing or Policing-led Intelligence? ».

---

<sup>11</sup> Le cycle du renseignement est constitué de 5 phases (Sheptychi, 2004, p.311). Il y a tout d'abord la phase de direction, c'est-à-dire lorsque les besoins du « client » sont établis. Ensuite, viens la phase de collecte durant laquelle l'information<sup>11</sup> est amassée. Puis, il s'agit du « processing », c'est-à-dire lorsque l'information est analysée et transformée en renseignement. Ensuite, le renseignement est diffusé aux clients. La cinquième phase est celle de l'évaluation. C'est la phase la moins souvent accomplie, voilà pourquoi le cycle peut être conçu soit comme circulaire, soit comme linéaire. De plus, notons qu'il existe trois types de renseignement, c'est-à-dire stratégique, tactique et opérationnel. (Lidicky, 2005)



Lidicky (2005) explique que l'ILP part du principe, d'ailleurs insufflé par la police de communauté, selon lequel le crime organisé est un problème qui ne peut être abordé seul par les organismes d'application de la loi, c'est-à-dire par les policiers. Pour lui, le renseignement, et par extension les analystes, doivent éclairer le phénomène et recommander des solutions pour guider l'action des policiers.

#### 1.5.2.1-Le rôle des analystes

Ce partenariat nécessaire entre policiers et analystes se traduit par de nombreux obstacles. Dans son article, Cope (2004) met l'accent sur la profession d'analyste pour aborder les conflits qui existent entre la culture policière et la culture des « civils ». Elle explique comment ces conflits limitent le développement de l'ILP. Selon elle, sans une meilleure compréhension de leurs rôles et expertises respectives, l'espoir de développer une relation efficace semble être un objectif inatteignable. En effet, le niveau élevé d'incompréhension entre analystes et policiers et par conséquent le manque de confiance de ces derniers à partager « leurs » informations avec les analystes rend la situation particulièrement difficile et improductive. Dans un monde idéal, il faudrait que l'analyse et par conséquent les analystes, soient intégrés aux pratiques et au travail quotidien de la police. Pour elle, il est clair que la culture policière a un impact sur la perception que les policiers ont des analystes et de leurs produits, c'est-à-dire les analyses. Plus particulièrement, le fait que les analystes doivent formuler des recommandations par rapport au travail des policiers pose des problèmes de taille non seulement aux policiers mais aussi aux analystes. D'un côté, les policiers perçoivent l'idée d'accepter les recommandations venant de non policiers comme une appropriation d'une part de ce qu'ils conçoivent comme étant leur rôle. En ce sens, ils se sentent menacés par l'arrivée des analystes. De l'autre côté, les analystes ne se sentent pas toujours à la hauteur pour formuler des telles recommandations puisqu'ils sont d'avis qu'ils manquent d'expertise et d'expérience dans domaine des opérations policières. La solution proposée par les acteurs eux-mêmes serait que les recommandations des analystes devraient être faites suite à la consultation avec des policiers. En d'autres termes, on pense qu'une collaboration plus étroite augmenterait les connaissances de chacun à propos du travail de l'autre. Cela favoriserait la confiance et le partage ultérieur d'informations.

Par ailleurs, on sait que le savoir policier est contextuel et issu de l'expérience, alors que l'analyse est développée hors du contexte (Peterson, 1990). Cela est nécessaire puisque celle-ci vise à apporter une vision globale de la situation. Il est évident que ces deux types de savoir sont très différents et c'est pourquoi les policiers et les analystes ont souvent de la difficulté à s'entendre sur ce concept. Puisque les analyses manquent de crédibilité et de légitimité pour les policiers, elles sont souvent écartées, ce qui peut ultimement mener à la réalisation du concept de « Policing-led intelligence » (Cope, 2004). En d'autres termes, les processus de renseignement peuvent être minés par le fait que les policiers n'en comprennent pas bien la portée et l'importance.

Toutefois, il faut bien comprendre que l'information est une source de pouvoir non négligeable. Le rôle des analystes comme « traducteur de l'information » peut restreindre la discrétion et l'autonomie des policiers, ce qui peut mener à des luttes de pouvoir (Chan, 2001 ; dans Cope, 2004). Cela pourrait expliquer pourquoi l'information primaire est rarement partagée avec les analystes civils.

Par conséquent, il arrive fréquemment que les analystes soient retranchés dans des tâches qui leur demandent de décrire et de résumer, ou encore d'assumer des tâches de secrétariat, ce qui sous-estime fortement leur potentiel. Le fait que leurs aptitudes ne soient pas utilisées à leur pleine capacité déplairait grandement aux analystes (Lidicky, 2005; Cope, 2004).

De plus, l'établissement des priorités par les analystes, en réduisant la discrétion des policiers de la base, a le potentiel de renforcer les tensions entre ces derniers et les gestionnaires (Manning, 2001b; Ericson and Haggerty, 1997).

Nous serions ainsi face à un choc de cultures. Bien que nous connaissions peu de choses sur la culture des analystes<sup>12</sup>, nous pouvons poser l'hypothèse que celle-ci est sur plusieurs points l'antithèse du travail policier traditionnel, qui est orienté vers l'action.

---

<sup>12</sup> Nous ignorons encore si une telle culture existe vraiment.

Pour les policiers, le travail des analystes est essentiellement un travail intellectuel « de bureau » (Gill, 2000, dans Cope, 2004). Selon Cope (2004), tous les analystes auraient fait face à des difficultés pour se faire accepter et reconnaître, et ce peu importe leur expérience.

D'ailleurs, Lemieux (2005) suggère que l'approche de l'ILP et par conséquent « le renseignement ne doit pas être compris comme un outil de production de résultats mais bien comme une activité de production de connaissance dont l'objectif ultime est d'assurer l'apprentissage des organisations policières » (p.65). En d'autres termes, l'adoption de cette approche favoriserait la capacité de l'organisation policière à innover ainsi qu'à s'adapter à son environnement. Ce serait sur la base de cet apprentissage qu'elle développerait la capacité d'affiner ses tactiques et stratégies de lutte contre le crime organisé. Lidicky (2005) va dans le même sens lorsqu'il affirme que si le renseignement est utilisé et géré de façon appropriée, il constituera une arme puissante dans la lutte au crime organisé. L'ILP, toute comme la police de communauté, serait ainsi un processus plutôt qu'un produit.

## **1.6-Les facteurs influençant la capacité d'apprentissage d'un groupe**

Il est clair que les styles de police évoluent avec le temps et que les changements constatés sont influencés à la fois par des facteurs externes (politiques et sociaux) et internes à l'organisation (Brookes, 2005 p.4). Voyons chacun de ceux-ci plus en détails.

### 1.6.1-Les facteurs externes

Kast et Rosenzweig (1974), dans leur modèle du processus de transformation, expliquent que celui-ci peut affecter, ou être affecté par chacune des 5 variables qu'ils décrivent. Ils parlent tout d'abord de l'environnement. Pour Willis (inédit, p.53), il est clair qu'une mission ciblée et réussie par la police nécessite le support de l'environnement.

Skolnick et Bayley (1986) expliquent que pour qu'une approche soit non seulement adoptée mais maintenue, il faut que le public soutienne celle-ci. Pour eux, cela veut dire qu'il doit y avoir coopération entre la police et les citoyens, de façon à ce que ces derniers

viennent en aide à la police. Sans les citoyens, les policiers ne peuvent réussir une telle opération. Toutefois, un important segment du public ne voudrait pas que la police change, et supporterait les fonctions traditionnelles de la police, spécialement les critères d'évaluation habituels de la police tels que le temps de réponse et la visibilité de la patrouille motorisée.

Les citoyens peuvent aussi mettre de la pression sur les dirigeants politiques, ce qui est un autre facteur contribuant à la mise en place effective de l'approche en question. En d'autres termes, il s'agit ici de la distinction classique entre changement planifié et voulu par l'organisation elle-même et le changement incrémental, de type gestion de crise. Un impact significatif de la pression mise sur le politique est l'augmentation du financement à l'escouade qui fait l'objet d'un tel soutien du public. Cela est fondamental, spécialement lors des périodes de restrictions budgétaires, puisque l'innovation s'avère souvent coûteuse (Skolnick et Bayley, 1986).

#### 1.6.2-Facteurs internes au groupe à l'étude

Pour que la capacité d'apprentissage dont nous parlions plus haut puisse s'actualiser, un certain nombre de conditions sont plus favorables ou préférables. D'une part, un certain nombre de règles doivent être suffisamment explicites. Par exemple, la structure organisationnelle doit favoriser la circulation de l'information. Ensuite, le champ de travail de chacun doit être suffisamment clair pour éviter les conflits et les recoupements entre les différents « experts ». Cela concerne autant les acteurs individuels que les éventuels organismes partenaires. D'autre part, ces règles doivent demeurer assez flexibles. Bien entendu, un processus décisionnel rigide annihilerait toute possibilité de nouveauté. Il est donc préférable que le processus décisionnel soit décentralisé, c'est-à-dire qu'idéalement la décision serait prise par ceux qui sont le mieux à même d'évaluer la situation.

Les organisations<sup>13</sup> qui réussissent à se maintenir entre un état de clarté « absolue » et un état d'incertitude angoissante ont la possibilité d'apprendre et d'en tirer parti pour innover et mieux répondre à l'environnement auquel ils sont exposées. Dans le cas de notre étude, il fallait vérifier comment et s'il est possible de désigner l'enquête ayant mené à la réalisation de l'Opération Printemps 2001 sous le vocable d'organisation<sup>14</sup> apprenante.

Lorsque l'on s'attarde à comprendre la manière dont une organisation ou un groupe apprend, communique et prend des décisions, on doit tenir compte de la façon dont les informations sont accueillies par les acteurs ainsi que par le groupe, c'est-à-dire comment ils construisent un sens à ce dont ils sont exposés. Pour faciliter la compréhension de ces concepts, nous avons tenté de les résumer à l'annexe 1.

Le facteur le plus général semble être le niveau auquel se situe l'organisation sur l'échelle ambiguïté-clarté (Choo, 1998a, p.245). Le niveau auquel l'organisation se trouve sur cette échelle de prévisibilité a un impact sur les comportements de celle-ci. Il en est de même pour les autres facteurs que nous énumérerons par la suite.

L'ambiguïté est vécue lorsqu'un manque de clarté, une grande complexité ou un paradoxe rend plusieurs explications possibles (Martin, 1992). En conservant un certain niveau d'ambiguïté, l'organisation laisse la place à l'expérimentation, et donc à l'innovation. D'un côté, lorsque l'ambiguïté est excessivement élevée, les gens sont confus et anxieux parce qu'il leur manque un cadre de référence pour interpréter la signification de leur travail et de leurs actions dans le cadre de l'organisation. De l'autre côté, quand l'ambiguïté est très réduite, les gens sont plus récalcitrants à expérimenter et à s'adapter. Chaque organisation trouve son propre équilibre entre ambiguïté et certitude, tout dépendant de ses buts, de sa culture ainsi que de sa relation avec les autres institutions et son environnement. La question des luttes de pouvoir prend d'ailleurs sa source dans cette ambiguïté ou incertitude (Crozier et Friedberg, 1977).

---

<sup>13</sup> Ici entendu au sens large du terme, c'est-à-dire comme un synonyme de groupe.

<sup>14</sup> idem

Mais là où l'information est manquante ou ambiguë, les significations et les hypothèses partagées diminuent l'incertitude en remplissant de sens ces « trous ». Ainsi, les membres de l'organisation peuvent développer un vocabulaire commun pour encoder l'expérience et la remplir de sens (Weick, 1995). Ces significations nées de l'ambiguïté jumelées à des comportements communicationnels amènent au développement d'un consensus plus ou moins grand. Il est possible de faire coexister plusieurs interprétations différentes d'un même phénomène. Encore une fois, la culture et la structure de l'organisation sont déterminantes dans la nature et l'étendue du consensus. Pour Martin (1992), la culture peut être intégrée, différenciée et/ou fragmentée. Dans une culture intégrée, il y aurait un consensus à travers toute l'organisation, c'est-à-dire que les membres partageraient des hypothèses de base et des préoccupations communes. Dans une culture différenciée, l'organisation consisterait plutôt en un ensemble de sous cultures qui se différencient par leurs champs d'intérêt, leur travail, leurs pratiques professionnelles, ainsi que par leur pouvoir et leur influence. Le consensus étant localisé dans les sous cultures, le « conflit » ou les tensions induites par des interprétations différentes entre les sous cultures apparaît normal. Finalement, dans une culture fragmentée, les organisations sont constituées de réseaux d'individus qui forment des coalitions temporaires pour remplir des tâches spécifiques. Le consensus est transitoire et se loge dans une ou des tâches particulières.

Mais comme les organisations ou les groupes sont dynamiques puisqu'ils s'ajustent constamment, le consensus devrait l'être aussi. Pour comprendre une organisation, il faut donc toujours tenir compte des trois perspectives. En d'autres termes, certaines manifestations de croyances et de sens sont interprétées de façon similaires dans toute l'organisation (l'intégration), d'autres montrent des inconsistances induites par des différences entre sous cultures (différenciation), alors que d'autres induisent la diversité des interprétations personnelles, lesquelles fusionnent dans des coalitions temporaires (fragmentation) (Martin, 1992). L'apprentissage adaptatif requiert d'ailleurs que l'organisation développe une capacité de remettre en question ses « vieilles » hypothèses pour en proposer des nouvelles. Des nouvelles significations apparaissent dans un environnement organisationnel constitué de différents points de vue coexistant

ensembles, où des interprétations diversifiées pénètrent chaque division pour remettre en question et persuader.

Choo (1998a) fait aussi une distinction entre l'exploration et l'exploitation, qui seraient deux formes d'apprentissage importantes pour l'organisation. Pour lui, l'exploitation est l'utilisation productive du savoir déjà existant. Elle est essentielle pour la viabilité de l'organisation à court terme. Mais pour être viable sur le long terme, une organisation doit aussi être capable de développer de nouvelles capacités, d'absorber ou de créer des nouveaux concepts ou technologies. C'est l'exploration qui permet cela. Elle permet aussi de découvrir de nouveaux buts et de nouvelles opportunités. Bien entendu, une organisation doit maintenir l'équilibre entre ces deux formes d'apprentissage puisque celles-ci s'alimentent mutuellement. En d'autres termes, le problème principal auquel une organisation serait confronté est de s'engager suffisamment dans l'exploitation pour s'assurer la viabilité actuelle et, en même temps, de consacrer suffisamment d'énergie à l'exploration pour s'assurer de sa viabilité future. L'exploitation dans les organisations se fait par le biais de règles, procédures et standardisation des pratiques. Ces processus de routine augmentent la fiabilité des individus et des organisations, mais réduit la variation et l'exploration. Cela a pour effet d'augmenter la compétence dans les domaines existants mais augmente aussi le « coût » de l'exploration. En d'autres termes, on a souvent tendance à maintenir notre compétence là où on y voit un avantage immédiat. Bien sûr, l'exploitation génère des « résultats » plus clairs et plus temporellement rapprochés que l'exploration (March et Simon, 1991). D'ailleurs, cela semble appuyer l'idée de Mintzberg (1982) en ce qui concerne le fait que les organisations organiques auraient tendance, en vieillissant et en grossissant, à se transformer en des organisations bureaucratiques. Comme les individus et les organisations en général n'ont pas naturellement tendance à innover facilement, et donc à préférer l'exploitation plutôt que l'exploration, il est logique de dire que même une organisation organique va avoir une tendance à en revenir à des routines.

Il faut aussi tenir compte du niveau de logique utilisée dans la prise de décision. Ce terme est ici entendu dans le sens du degré d'improvisation et d'ordre adopté. Comme nous

l'avons dit plus haut, le type de prise de décision adopté par l'organisation dépend du niveau de clarté en ce qui a trait aux objectifs de l'organisation qui définissent théoriquement le comportement rationnel. Cela dépend aussi du niveau de clarté en ce qui concerne les méthodes et techniques prises par l'organisation pour atteindre ces buts. La clarté peut être augmentée en formant des structures, des règles, des routines, des rôles ainsi que des prémisses pour introduire l'ordre et le contrôle dans le processus de prise de décision. Une structure d'ordre aide à maintenir l'attention sur les objectifs les plus importants, ainsi qu'à justifier les comportements et les résultats en se basant sur des critères consistants. Toutefois, une organisation qui met trop l'accent sur l'ordre et le contrôle laisse de côté certains aspects essentiels du lien entre les décisions et les actions sélectionnées. Essentiellement, les règles ne peuvent pas complètement absorber la variation et la surprise qui rend les détails de chaque situation unique. Ainsi, les membres des organisations doivent quelquefois « fabriquer » un nouvel « ordre » pour agir (Weick, 1996). March (1976) suggère que les organisations ont besoin de suspendre périodiquement leur logique pour découvrir des nouveaux objectifs et possiblement modifier celle-ci. Pour échapper à la logique des règles reçues, une organisation va temporairement et délibérément relâcher ses règles pour explorer la viabilité de règles alternatives. En d'autres termes, on doit diminuer la consistance pour encourager l'expérimentation et l'improvisation. Quand la situation change soudainement, le monde ordonné de rationalité stratégique pourrait s'écrouler parce que les règles et le système de rôles ne font plus de sens. Weick (1995) est d'avis que l'effondrement du système de rôle n'aura pas lieu ou sera limité si les membres de l'organisation ont préalablement développé des habiletés d'improvisation. En d'autres termes, maintenir l'équilibre entre ordre et improvisation augmenterait la capacité d'adaptation. Il décrit d'ailleurs le besoin d'une organisation d'improviser et d'apprendre par la pratique et la performance pour répondre à un environnement imprévisible qui change constamment.

Il y a finalement le niveau de transformation du savoir implicite en savoir explicite. Autrement dit, il s'agit du partage de l'information. Puisque le savoir implicite est davantage un savoir individuel, il est souvent « enseigné » par imitation, identification et apprentissage. L'apprentissage de ce savoir est une activité sociale qui se fait avec des



pairs, des groupes ou des communautés qui sont reliées par un ensemble de pratiques qu'ils partagent. Mais tant que le savoir implicite reste la propriété privée d'individus, il ne peut pas être utilisé à son plein potentiel par l'organisation. Orlikowski (1988) a étudié une firme de consultants pour la gestion des grandes compagnies. Il en ressort que celles-ci sont conscientes du potentiel du savoir implicite de leur personnel. Il y en aurait même plusieurs qui auraient établi des systèmes, méthodologies et outils pour transformer le savoir personnel des individus en des avantages pour l'organisation. Elles ont compris qu'elles avaient tout à gagner en faisant en sorte que leurs membres partagent leurs connaissances et les rendent plus explicites. De nouvelles idées se diffusent alors dans l'ensemble de l'organisation pour générer de nouveaux cycles de création d'un savoir.

Il nous apparaît essentiel de souligner que les quelques «contraintes» dont nous venons de parler ne créent pas que des situations négatives, bien au contraire. Il faudrait même éviter de parler en ces termes, puisque les tensions mentionnées peuvent être mieux conçues comme étant des facteurs d'influence dans la prise de décision, celles-ci dépendant du type d'organisation en présence. L'annexe 1 est une représentation schématique de cela. Sommairement, on peut dire que les organisations bureaucratiques tendent, dans le continuum, vers le pôle de la formalisation, tandis que les organisations organiques tendent dans l'autre sens, c'est-à-dire vers le pôle de l'innovation.

D'ailleurs, une série d'autres facteurs doivent être pris en compte lorsque l'on s'attarde à comprendre ce qui amène véritablement à ce que a été désigné comme une « réussite », en l'occurrence l'arrestation de nombreux membres du crime organisé au Québec dans le cadre de l'opération Printemps 2001.

#### 1.6.2.1-La structure organisationnelle

L'un des points de résistance les plus connu dans le domaine policier est la puissante attirance pour la tradition. Comme toute organisation, les organisations policières seraient très résistantes à certains types de changements, particulièrement ceux qui s'adressent à la tradition culturelle (Skolnick et Bayley, 1986). Pour favoriser le changement et l'adaptation, il devrait ainsi y avoir décentralisation tout en maintenant la communication

par la coordination. Il devrait aussi y avoir division des tâches par le processus de civilianisation et de spécialisation. Cet élément est le plus controversé mais aussi le plus important pour Skolnick et Bayley (1986). Cela permettrait aux policiers de se concentrer sur ce qu'eux seuls peuvent faire, c'est-à-dire faire appliquer la loi.

Brookes (2005) souligne qu'il est important de « construire la capacité de la force », c'est-à-dire qu'il faut développer les capacités des employés en leur fournissant des formations, ainsi qu'en définissant les rôles et les responsabilités. Il faut aussi se procurer les outils technologiques nécessaires, c'est-à-dire améliorer la technologie utilisée pour gérer l'information afin de mieux partager celle-ci entre les agences ainsi que pour procéder aux analyses ainsi qu'aux « mapping ».

#### 1.6.2.2-Le chef et les motivations

Un autre principe important est que le chef doit adhérer aux valeurs et implications sous-tendant l'approche innovante, et ce de façon énergique et constante. Il doit construire un sens et un but consistant pour les membres de son organisation. Le chef doit donc remplir et surtout démontrer son adhésion aux valeurs de l'approche en motivant le personnel pour qu'ils en viennent à adopter ces valeurs. Une fois établie, la légitimité et l'intégrité de l'approche innovante doit être constamment défendue pour se maintenir. Le chef a une grande responsabilité dans cela. Dans le cadre de sa recherche, Maguire (2000) a découvert que :

«it was only in forces in which seniors managers demonstrated their full commitment to new ways of working, "pushing through" radical restructuring of posts and roles, extensive training, and significant redistributions of available resources, to create a genuinely "intelligence led" organisation that a new style of policing had become an observable reality "on the ground"» (p.332).

Pour Brookes (2005), il est clair que si on veut introduire et maintenir une nouvelle approche, il est vital de gagner les cœurs et les esprits. Cela ferait entre autres en sorte une meilleure coopération entre les différents groupes d'acteurs, qui est aussi un élément fondamental pour obtenir le «succès ».

### 1.6.2.3-Les acteurs

À la lumière de ces différents écrits, il apparaît évident, et Crozier et Friedberg (1977) le soulignent d'ailleurs, qu'une approche centrée sur la structure de l'organisation pour comprendre les changements qui s'y produisent est insuffisante bien que nécessaire en première analyse. Il n'existe pas une bonne structure dans l'absolu, mais bien une bonne structure pour répondre à un but précis. Il ne suffit pas non plus que l'organisation s'ajuste à l'environnement qui l'entoure pour fonctionner correctement. Il est évident que les individus dans l'organisation ne sont pas des acteurs passifs. Ils ont des buts personnels qui les poussent à adopter des comportements qui ne vont pas toujours dans le sens attendu d'eux. Il est en effet certain qu'une fois les buts officiels énoncés par les autorités compétentes ceux-ci « seront redéfinis, modifiés, manipulés et adaptés à tous les stades par les intérêts des groupes et individus présents à l'interne et guidés par des agendas particuliers, par les tâches d'acteurs en place et par les problèmes particuliers que doit accentuer l'organisation » (Crozier et Friedberg, 1977 : 155)

En d'autres termes, toute proposition de changement, pour avoir une chance de réussite, doit tenir compte de ce que sera sa relation avec les éléments constitutifs de ou des cultures policières, c'est-à-dire les différents acteurs et « experts » tels que les policiers et les analystes. Une compréhension suffisamment poussée des jeux, enjeux de pouvoir, attitudes, stratégies informelles et de la réglementation qui soutient le système sur lequel on veut agir est nécessaire. Ainsi, il sera possible d'agir avec le système et non pas contre lui. Le changement doit donc impérativement être conçu et présenté de façon à ce que la base ne le perçoive pas comme quelque chose qui compliquera encore plus leur travail ou qui impliquera un manque de compréhension de celui-ci et des conditions sous lesquelles ils sont appelés à opérer (Crozier et Friedberg, 1977 : 408; Goldstein, 1990 : 29-30). En d'autres termes, la contribution et la participation des gens concernés à tous les niveaux est une pratique qui permet de réduire sensiblement la résistance. Il est ainsi fort probable qu'il se créera un sentiment d'appartenance face à la réforme et un intérêt à la réussite (Horton et Smith, 1988 : 197; Lafrance, 1992 : 19; Sparrow et al, 1990 : 208-209; Eck et Spelman, 1987 : 104-5). Un autre moyen de réaliser cela serait de rendre les individus responsables de leurs actes (Brookes, 2005 : 18).

Finalement, il faut faire attention aux associations syndicales qui sont naturellement critiques et sceptiques à l'égard de l'innovation et du changement. C'est ainsi qu'il y aura toujours une certaine quantité de frictions autour du conflit entre l'autonomie du travailleur et l'innovation organisationnelle (Skolnick et Bayley, 1986).

## **Problématique**

Nous partons donc de l'idée que l'Intelligence-led policing, en tant que nouvelle stratégie de lutte au crime organisé, doit être conçu comme une activité de production de connaissance dont l'objectif ultime est d'assurer l'apprentissage des organisations policières, et ainsi à s'adapter à son environnement pour bien y réagir. Nous savons qu'un certain nombre de conditions « gagnantes » doivent être réunies pour que cette capacité d'apprentissage puisse s'actualiser. Lorsque c'est effectivement le cas, il est possible de dire que nous sommes en présence de ce que nous appellerons une organisation ou un groupe apprenant. D'autre part, nous utiliserons la sociologie des organisations pour éclairer les dimensions de la stratégie d'enquête utilisée par les acteurs en questions pour en venir à cette opération qui a fait tant de bruit dans les médias.

L'enquête qui nous intéresse s'est déroulée au sein d'une escouade d'enquête spécialisée, mais celle-ci semble être d'un nouveau genre par rapport à ce que nous avons vu jusqu'à présent. Premièrement, la cible des ERM est encore plus spécifique que celles des études dont nous avons parlé. En effet, Manning (1980) a étudié une escouade anti-drogue tandis que les ERM se sont attaqués à un groupe de criminels organisés bien précis. Ericson (1981) s'intéressait quant à lui à une escouade visant les homicides. Les ERM constituent la mise en œuvre de partenariats sous la forme de groupe de projets qui tendent vers la stabilité entre différentes organisations policières (GRC, SQ, SPVM ainsi que 23 polices municipales). Ils constituent donc ce que nous avons appelé des partenariats inter-organisationnels. Les ERM ont également établi des partenariats avec des procureurs de façon à ce que ceux-ci les conseillent et les aident dans la construction et l'accumulation de la preuve. Cela constitue une innovation puisque les procureurs sont habituellement tenus à l'écart jusqu'au dépôt de l'enquête.

L'initiative remonte à 1995, alors qu'on établissait un groupe-pilote appelé escouade Carcajou. Ce groupe s'est tout d'abord intéressé aux villes de Québec et de Montréal, pour ensuite étendre l'intervention à l'ensemble du Québec. Certains obstacles intentionnellement maintenus flous par nos interviewés, mais lié à des conflits organisationnels ont causé le démantèlement du groupe. En effet, le service de police de Montréal se serait retiré du partenariat pour une certaine période. En 1999, la structure de l'escouade a légèrement changé de forme, puis de nom, pour devenir les Escouades Régionales Mixtes. L'ensemble des services de police avaient alors réintégré leur place dans le partenariat. On a implanté six de ces escouades policières dans différentes régions pour mettre le crime organisé en échec dans l'ensemble de la province. Puis, en 2000, on a ajouté un groupe de procureurs pour assister les policiers dans leur effort de collecte de ce qui deviendra la preuve.

On peut dire que les ERM ont employé la méthode du « target profiling », c'est-à-dire qu'on a ciblé des criminels pour les neutraliser, et ce par le biais d'une enquête et surtout de collecte de renseignements tactiques. La collecte des renseignements s'est faite par diverses méthodes telles que la collaboration d'agents sources, des filatures ainsi que des écoutes électroniques. Les policiers ont créé des groupes de projet, se partageant ainsi de façon flexible la tâche à effectuer, c'est-à-dire d'amasser des informations sur les Hells Angels et leurs groupes affiliés comme les Rockers. Leur stratégie était de s'attarder principalement à ce qu'ils ont appelé les têtes dirigeantes, concept dont nous verrons qu'il est difficile à définir.

On s'est aussi partagé les tâches en fonction de l'expertise de chacun. Nous sommes en face d'une division relativement claire du travail entre enquêteurs, analystes et procureurs. Les analystes, qui constituent une « nouveauté » dans le déroulement d'une telle enquête, semblent a priori essentiels étant donné la quantité extraordinaire d'informations amassées. Une autre nouveauté était aussi l'introduction des procureurs dans le processus d'enquête lui-même, dont le rôle principal consistait à conseiller les enquêteurs de la recevabilité des informations en preuve.

La stratégie de l'enquête nous apparaît ainsi tendre vers un modèle inspiré de l'Intelligence-led policing. Les caractéristiques semblent aussi converger vers une favorisation de l'apprentissage, ce qui peut aider à comprendre les raisons qui ont produit une telle « réussite » dans la lutte au crime organisé au Québec.

On comprend bien que les ERM ont adopté une structure organisationnelle plus ou moins identique à celle qu'ils ont perçue comme étant celle des Hells Angels. En effet, ce groupe de criminels organisé aurait adopté un modèle basé sur la décentralisation de ses activités. Les Hells Angels ont appelé leurs unités d'opération des « chapitres », tandis que la police a nommé les siennes « Escouades Régionales Mixtes ». Toutefois, il est important de garder en tête que bien que le même type d'effort coopératif existe chez ces deux types de groupe, de nombreuses différences sont dues à la nature des activités<sup>15</sup>, à l'absence de recours légaux de même qu'aux dangers d'être appréhendés par les forces de l'ordre chez des criminels organisés comme les Hells Angels.

Il ne faut pas non plus oublier que le contexte de mise en place des ERM est lié à l'effervescence qui régnait dans le monde des motards. Plus précisément, une guerre des motards avec son lot de « dommages collatéraux » ayant soulevé la désapprobation populaire a très probablement poussé les organisations policières à réagir d'une certaine façon. Cela n'aurait probablement pas été le cas si le milieu n'avait pas été dans un tel état à ce moment-là. Cette réflexion nous amène à mentionner la distinction classique entre le changement planifié, voulu par l'organisation, et le changement de crise, subi par celle-ci (Batley, 1999). En effet, les ERM n'ont pas été des réformes négociables. Elles ont été imposées par le ministère de la sécurité publique. Il faut donc garder en tête cet élément lorsqu'on étudie la façon dont s'est configuré l'équipe et les interactions entre les acteurs et organisations participantes.

Dans cette recherche, nous examinerons tout d'abord la structure des ERM. Cela nous donnera l'occasion de comprendre l'organisation du travail d'enquête et d'éclairer le

---

<sup>15</sup> en l'occurrence criminelles

contexte dans lequel les règles formelles sont utilisées effectivement ou plutôt adaptées au besoin. Nous chercherons ainsi à identifier les mécanismes organisationnels qui étaient à l'œuvre. Puis, le rôle des différents acteurs ainsi que leurs interactions seront analysées pour comprendre comment il a été possible de produire une preuve qui a constitué une telle « réussite ». Dans cette recherche, nous voulons surtout examiner le lien entre l'organisation et ce que les acteurs font à l'intérieur de celle-ci. Fielding (2002) a d'ailleurs critiqué les recherches ayant porté sur la mise en place du modèle de police de communauté parce qu'elles mettaient trop peu l'accent sur les relations entre la structure de l'organisation et l'action qui s'y déroulait. Nous éviterons une telle approche.

De son côté, Maguire (2000) met l'accent sur l'importance de confronter la théorie de l'ILP à la réalité de la pratique. Pour lui, il y a un besoin pressant de recherches pour comprendre les raisons des différences qui s'observent dans le niveau, la vitesse et la forme que prend le changement dans diverses organisations policières. Pour cela, il faut commencer par étudier des situations bien concrètes, c'est-à-dire ce qui se déroule au jour le jour dans une unité spécifique, ce que nous proposons de faire à propos des ERM.

Il est évident que le meilleur moment pour étudier le phénomène du changement et de l'innovation est lorsqu'un service décide d'implanter un programme de changement global<sup>16</sup> tel que l'ILP, puisque c'est très certainement le stade le plus critique dans l'apparition et le développement de ce phénomène d'adaptation/manipulation. Dans de tels moments, il y a plus souvent résistances, difficultés dans l'obtention de toutes les ressources nécessaires, incapacité à susciter l'intérêt des participants et de le maintenir. Un élément important de notre analyse sera le processus de civilianisation, qui nous semble tout à fait fondamental pour comprendre et expliquer les innovations ainsi que les enjeux de pouvoir à travers l'analyse de l'impact de l'introduction de nouveaux acteurs dans le groupe.

---

<sup>16</sup> Cela se produit d'ailleurs souvent dans un contexte de crise comme celle de la guerre des motards qui a précédé l'implantation des ERM (Frank et Smith, 2000)

## Chapitre 2 :

# La méthodologie



## 2.1-L'escouade à l'étude

Nous avons choisit d'étudier le fonctionnement d'une unité d'enquête spécialisé, en l'occurrence les escouades régionales mixtes (ERM) et plus précisément celle de Montréal. Nous avons tout d'abord choisi d'étudier l'ensemble des ERM qui existaient à l'époque de l'enquête ayant mené à l'opération Printemps 2001, mais cela s'est avéré impossible pour diverses raisons techniques telles que le mouvement de personnel très élevé depuis ces dernières années au sein de plusieurs ERM, de même que la dispersion des acteurs ainsi que l'éloignement géographique. Dans les escouades plus petites, cela était encore plus marqué étant donné qu'ils étaient déjà peu nombreux à l'époque. Nous étions aussi limités par le nombre de personnes que nous pouvions rencontrer.

L'escouade de Montréal s'est ainsi avérée la plus intéressante puisqu'il s'agit de la plus grosse unité et elle comprenait aussi l'avantage de nous donner facilement accès à l'équipe de coordination des ERM. Le mouvement de personnel a également été de moindre grande ampleur à l'ERM de Montréal. Le regroupement géographique des divers acteurs à rencontrer nous a grandement aidé dans notre collecte de données. L'analyse porte donc en majeure partie sur l'ERM de Montréal, avec des mentions aux autres escouades à toutes les fois que cela est possible et intéressant<sup>17</sup>.

Nous nous penchons sur une enquête particulière, soit l'enquête ayant mené à l'opération Printemps 2001. Notre étude se situe dans une perspective évolutive, c'est-à-dire que nous voulons comprendre les changements survenus ces dernières années dans la lutte au crime organisé au Québec. Nous nous concentrerons sur les facteurs internes à l'organisation des ERM, quoique nous ne puissions absolument pas passer sous silence les facteurs externes. C'est pourquoi ces derniers seront mentionnés pour mettre le lecteur en contexte.

---

<sup>17</sup> Nous avons réussi à avoir accès à certains membres des autres escouades. Le détail concernant les interviewés sera donné un peu plus loin.

## 2.2-Le contexte

### 2.2.1-L'environnement criminel : la guerre entre motards criminalisés au Québec

Dès 1993, la guerre entre les motards fait rage. De nombreux meurtres sont commis autant par les Hells Angels que par leurs adversaires, les Rock Machines. Il s'agit d'un conflit ayant pour but d'obtenir le monopole du territoire et d'éliminer la concurrence entres autres pour la vente de stupéfiants. Tanguay (2003) a recensé les règlements de compte ainsi que les tentatives qui ont été commis entre 1994 et 2001. Selon lui, le conflit entre les Hells Angels et les Rock Machines aurait fait au moins 363 victimes dont 192 individus directement liés aux motards. Pour lui, il est clair que les homicides et autres actes de violence associés à ces organisations criminelles étaient de plus en plus fréquents.

Des journalistes un peu trop impliqués au goût des motards ont été victimes de tentative de meurtres. On s'en est d'abord pris à Michel Auger, puis à Robert Monastesse, qui travaillait pour Photo Police. Ce dernier a été victime d'une tentative de meurtre à son domicile.

C'est la mort d'un enfant de 11 ans, survenue le 9 août 1995 et cela en pleine rue, qui aurait le plus vivement secoué l'opinion publique qui a alors exigé des autorités qu'elles mettent en place les moyens nécessaires pour mettre fin à la guerre des motards.

Cette guerre a fait en sorte que la paix sociale était menacée au Québec, et ce particulièrement dans les régions de Montréal et de Québec. Les motards intimidaient grandement les tenanciers de bars et commerçants. En plus des meurtres, des bombes sautaient un peu partout. En 1997, l'assassinat de deux gardiens de prison par deux membres des Hells Angels aurait porté atteinte au système judiciaire et interpellé<sup>18</sup> les autorités qui craignaient que les motards ne s'en prennent à d'autres acteurs du système,

---

<sup>18</sup> On peut aller jusqu'à dire que les autorités ont été victime d'intimidation de la part des motards criminalisés Hells Angels.

tel que des juges ou encore des membres de leur propre gouvernement. Il y aurait aussi eu des attentats contre des postes de police.

### 2.2.2-Pressions sociales sur les autorités politiques

L'insécurité régnait et certains citoyens ont fait pression auprès du gouvernement en exigeant que la paix revienne. Pour eux, cette situation ne pouvait plus durer. Les pressions sociales en réaction aux impacts de la guerre que se livraient les deux principaux groupes rivaux du monde des motards ont forcé le gouvernement à faire pression sur les organisations policières. Cette pression s'est manifestée par l'obligation pour les forces policières de travailler ensemble pour neutraliser la menace que les motards faisaient peser sur la population. C'est ainsi que l'escouade Carcajou a vu le jour.

### 2.2.3-Mise en place de l'escouade Carcajou : une première tentative pour faire cesser la guerre

Les autorités politiques n'ayant pas d'autres choix que de prendre la chose au sérieux, d'importants fonds ont été alloués pour la mise en place d'une escouade mixte d'enquête. C'est donc dans ce contexte de pression publique et politique pour qu'on mette fin à cette guerre, que de nouvelles unités de lutte au crime organisé se sont mises en place au Québec. Il y a tout d'abord eu l'implantation de Carcajou à Montréal puis à Québec. On comprend aujourd'hui qu'il s'agissait d'un groupe-pilote précédant l'établissement des Escouades Régionales Mixtes. Les « innovations » de ces unités policières doivent être comprises dans le contexte de l'effervescence qui régnait au sein des organisations criminelles<sup>19</sup>.

Le 5 octobre 1995, dans ce contexte d'urgence l'escouade Carcajou a été mise en place afin d'arrêter l'« hémorragie » et ramener la paix sociale au Québec. Il s'agit d'une escouade d'enquête mixte composée de la police la ville de Montréal, de la Sûreté du Québec et de la Gendarmerie Royale du Canada. Turcotte (2003) explique que

---

<sup>19</sup> Ainsi qu'au sein des différentes organisations policières impliquées.

« Carcajou est considéré comme un pionnier en matière de répression du crime organisé au Québec de même qu'au Canada et ce, puisque cette escouade marquait le premier effort conjoint des trois niveaux de corps policiers (municipal, provincial, fédéral) pour contrer le phénomène » (p.39). On s'est tout d'abord consacré à saisir les armes ainsi que les explosifs, pour ensuite s'en prendre directement au groupe des Rock Machines, qui était le maillon le plus faible. Cela a pour effet que les Hells Angels prennent plus d'ampleur et envahissent les territoires.

#### 2.2.4-Démantèlement de l'escouade Carcajou

Les problèmes traditionnels associés aux partenariats policiers ont rapidement refait surface une fois que la paix sociale a été plus ou moins rétablie dans les rues de Montréal. Des conflits concernant le leadership et la visibilité entre organisations policières font en sorte que le Service de police de la ville de Montréal quitte l'escouade Carcajou. Quoiqu'affaiblies, l'escouade se maintient quelques temps informellement, et certaines enquêtes se poursuivent.

### **2.3-Les ERM ou la mise en place d'un modèle local et régional avec une coordination provinciale**

En mai 1998, on dissout Carcajou mais l'impératif de lutte contre les motards demeure. C'est pourquoi suite à de nombreuses négociations et à la proposition d'une nouvelle façon de faire, le service de police de Montréal «réintègre» la nouvelle escouade régionale mixte.

#### 2.3.1-L'unité et sa mission

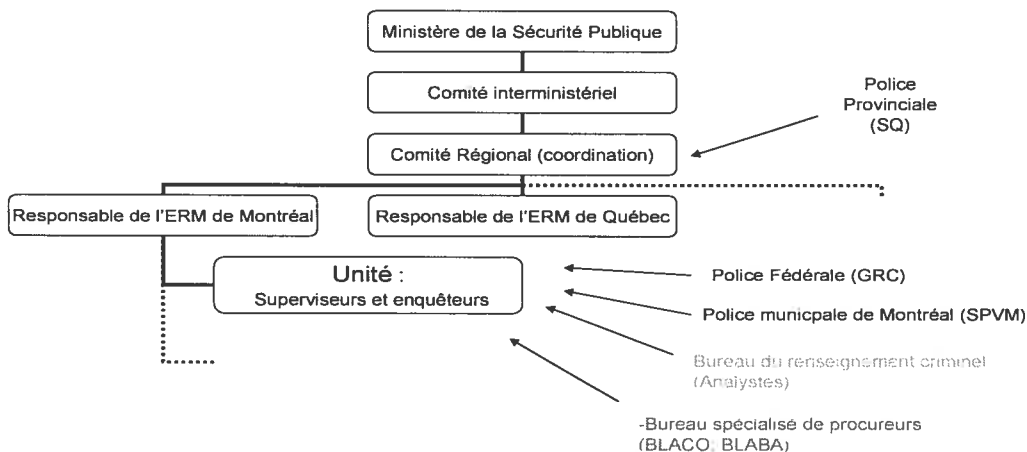
Les ERM sont des unités d'enquête spécialisées dans la lutte au crime organisé de type « motards ». Elles sont en continuité avec la mission de Carcajou, toutefois celles-ci ont un mandat beaucoup plus ciblé. La mission des ERM est de « s'attaquer aux motards pour éliminer leur influence en s'adaptant aux besoins et priorités régionales, en

collaborant avec les escouades déjà en place et en collaborant à la stratégie provinciale au niveau opérationnel et renseignement »<sup>20</sup>.

### 2.3.1.1-L'organigramme

La structure officielle ainsi que les rôles de chacun se définit selon une hiérarchie claire et précise. Le ministère de la sécurité publique est responsable de la formation d'un comité interministériel chargé de l'orientation d'un comité régional. Ce dernier est chargé d'établir les priorités en fonction des besoins régionaux. Ce sont les responsables d'escouades qui sont chargés de l'exécution et de la mobilisation des ressources en tenant compte des besoins régionaux. Il y a ensuite deux paliers de gestion dont les responsables d'îlots de travail et les superviseurs, puis les enquêteurs spécialisés qui sont sur le terrain<sup>21</sup>.

### Structure des Escouades Régionales Mixtes



<sup>20</sup> Cahier de procédures des ERM; 99/05/31

<sup>21</sup> Cahier de procédures des ERM; 99/05/31

### 2.3.2-Division du travail en «groupes de projets flexibles»

Les enquêteurs spécialisés sont divisés en îlots de travail, lesquels travaillent à diverses enquêtes ayant toutes pour but de se pencher sur certaines parties de l'enquête globale qui a mené à l'opération la plus connue et la plus médiatisée des ERM, c'est-à-dire l'opération Printemps 2001. Toutefois, les interviewés nous ont expliqué que l'appartenance à un groupe n'empêche pas les enquêteurs de collaborer constamment. Tout dépendant des besoins du moment, les enquêteurs peuvent aider une ou l'autre des équipes ou même fusionner certaines parties de leurs enquêtes. Ils se réunissent d'ailleurs fréquemment ensemble ainsi qu'avec les îlots des autres ERM pour discuter des projets de chacune des équipes, puisque les enquêtes doivent être coordonnées au niveau provincial.

### 2.3.3-Répartition géographique des escouades

On a implanté une unité dans chaque région où on avait de l'information à l'effet que les Hells Angels avaient des locaux. Cela a donné naissance à 6 escouades réparties dans diverses régions. Celles-ci n'ont pas toutes la même importance à en juger par le nombre de personnes qui y travaillent<sup>22</sup>. L'escouade de Montréal est celle qui coordonne et qui a le plus grand nombre d'employés (24 policiers/4 civils). Vient ensuite l'escouade de Québec (14 policiers/2 civils). Comme les motards étaient les plus présents dans ces régions, il était naturel d'y allouer plus de ressources. Il est possible de qualifier les autres unités d'escouades satellites, dans le sens qu'elles sont des extensions des deux escouades les plus importantes. Ces quatre escouades sont situées à Chicoutimi, Sherbrooke, Trois-Rivières et Hull et leur personnel est composé de chacun neuf policiers ainsi que d'un employé civil. Chaque escouade mène ses propres enquêtes tout en se consultant mutuellement par de nombreux moyens tels que des rencontres mensuelles où tout le monde parle de ce qu'il fait. Si des recoupements entre les enquêtes sont trouvées, les personnes visées se tiennent au courant et travaillent ensemble à

---

<sup>22</sup> selon le cahier de procédure des ERM, qui exclut les chiffres de la GRC.

l'enquête. Pour faciliter les communications, l'équipe de coordination centralisée à Montréal s'occupe de superviser les diverses enquêtes pour que la collaboration se fasse efficacement et régulièrement. Pour se faire, ils s'assurent d'avoir une vision d'ensemble de tout ce qui se fait au sein des ERM au niveau de l'ensemble du territoire du Québec. C'est aussi cette équipe de coordination qui s'occupe de répartir le budget en fonction des enquêtes. Ce budget est autogéré par les ERM et non pas par le ministère ou une organisation policière particulière.

#### 2.3.4-Répartition selon les corps de police

Ce partenariat sous forme de groupe de projet<sup>23</sup> implique un plus grand nombre de corps policiers que ce qu'on avait observé au sein de l'escouade Carcajou. En effet, en plus de la GRC, de la SQ et du SPVM, les ERM sont composés de 23 sûretés municipales de la province du Québec.

Les problèmes traditionnels de leadership et de visibilité rencontrés au sein de l'escouade Carcajou ont été au moins partiellement réglés en donnant un mandat et un rôle clair à chacune des organisations, de même qu'en confiant la coordination et le leadership à la SQ. Cette solution semble avoir à tout le moins diminué la compétition à un seuil respectable pour assurer un travail et un partenariat efficace au sein des ERM.

Le rôle confié à la SQ fait en sorte que c'est celle-ci qui a le plus grand nombre d'employés impliqués dans les ERM. Les différentes ressources humaines sont fournies par la SQ. Si les ressources viennent à manquer, on fait alors appel aux autres organisations policières, et on utilise l'expertise nécessaire selon la disponibilité de celle-ci.

---

<sup>23</sup> Plus communément désignés sous le vocable de « task force » ou encore de « joint operations ».

## 2.4-L'enquête à l'étude : opération Printemps 2001

Parmi les grandes réussites des ERM, on se rappellera longtemps de l'opération Printemps 2001, qui a déstabilisé la structure organisationnelle des Hell's Angels. Le 28 mars 2001, quelques 2000 policiers ont effectué au moins<sup>24</sup> 125 arrestations et 288 perquisitions dans 70 municipalités réparties dans toute la province du Québec, ce qui a entraîné deux méga procès ainsi que de nombreuses condamnations.

L'opération Printemps 2001 constitue l'aboutissement de plusieurs enquêtes. Les enquêteurs se sont en effet servis de multiples enquêtes déjà terminées pour documenter les agissements des motards ainsi que pour prouver leur appartenance à un groupe criminel organisé. Cela a notamment été fait en gardant l'objectif de condamnations en tête. Les enquêtes appelées Rush<sup>25</sup> et Océan<sup>26</sup> ont été celles qui ont eu le plus d'ampleur et qui ont servi de fil conducteur aux autres enquêtes plus tardives et pointues comme Marteau<sup>27</sup>, Amont<sup>28</sup>, Leader<sup>29</sup> ou Scout<sup>30</sup>, pour ne nommer que les plus connues.

<sup>24</sup> Les chiffres variant selon les documents ou les personnes interviewées.

<sup>25</sup> L'enquête porte sur les activités criminelles des H.A. et des Rockers (trafic de stupéfiants) et sur la guerre entre ce groupe et celui des Rock Machine qui dure depuis 1994. Le but de l'enquête est de démontrer que les H.A. complotent pour assassiner leurs ennemis et que les membres associés commettent des actes criminels pour l'organisation (gangstérisme). Ce méga projet regroupe une multitude d'enquêtes cernant des individus en particulier, dont les activités sont reliées au gangstérisme, à la guerre des motards et/ou au trafic de stupéfiants.

<sup>26</sup> Le but de cette enquête est de localiser une cache de stupéfiant et son livreur. L'enquête a permis de découvrir qu'un petit groupe a pour but de recevoir l'argent issu du trafic des stupéfiants et de le redistribuer aux fournisseurs. Les clients arrivaient à l'appartement et remettaient l'argent à Robert Gauthier qui la plaçait ensuite dans un autre appartement. Stephan Chagnon transportait l'argent ailleurs et il la comptait ensuite avec Monique Gauthier et comptabilisait le tout sur ordinateur, sous la supervision de Richard Gemme. Il y a ensuite la démission de Lise Gélinas et le changement d'appartement et de personnel.

<sup>27</sup> Plusieurs projets du SPVM se sont intéressés à l'organisation criminelle mafieuse de Camillucie. En septembre 2000, le réseau est partiellement démantelé suite à l'arrestation du fournisseur. Camillucie communique avec un nouveau fournisseur, soit Yves Pilon, supervisé par un H.A. Nomads. La filature permet de découvrir que le livreur est Paul Gaudreault. Devant ces faits, l'ERM de Montréal met sur pied le projet Marteau. Ce projet a pour but de démanteler l'organisation criminelle de Yves Pilon et de Paul Gaudreault ainsi que d'identifier leur cache de stupéfiants. L'enquête cherche aussi à découvrir qui sont les fournisseurs de Yves Pilon et à qui il se rapporte dans la hiérarchie des motards.

<sup>28</sup> Ce projet enquête sur un réseau de trafic de stupéfiants dont la tête dirigeante est Jean-Guy Bourgouin, un membre des Rockers. On surveille plus particulièrement Jean-Guy Bourgouin, Pierre Massé, Jacques Plante et Michel Jacques. Le but de cette enquête est de reconstituer le réseau, du trafiquant de rue jusqu'aux têtes dirigeantes, voire jusqu'aux fournisseurs.

<sup>29</sup> Le projet a été initié suite à une surveillance physique sur Daniel Lanthier, membre des Rockers de Montréal, et a permis aux enquêteurs de l'ERM de Montréal d'identifier une réunion des H.A. Nomads à l'hôtel Holiday Inn Midtown à Montréal. Les sujets visés y furent tous arrêtés. Les fouilles ont permis de



## 2.5-La méthode qualitative

Puisque nous cherchons à comprendre comment certains éléments ont influencé le processus de prise de décision et de communication dans une unité d'enquête spécialisée lors d'une enquête particulière, il nous semble évident que le recours à la méthode qualitative est le choix le plus judicieux. En effet, une telle approche permet d'accéder à l'expérience vécue par les acteurs sociaux, aux significations qu'ils accordent à celles-ci et au sens de leurs actions (Deslauriers et Kérisit, 1997). Comme le souligne Poupart (1997), « l'usage des méthodes qualitatives et de l'entretien en particulier a été vu, et l'est toujours, comme un moyen de rendre compte du point de vue des acteurs sociaux et d'en tenir compte pour comprendre et interpréter leurs réalités » (p.65).

### 2.5.1-Entrevues semi dirigées

Les données ont été recueillies principalement à partir d'entretiens à tendance semi directive. Cette technique d'entrevue consiste à présenter une consigne de départ à l'interviewé et à lui laisser la liberté d'élaborer en profondeur son expérience en tant que participant à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie policière en question. Cette façon de faire encourage l'interviewé à explorer spontanément les différents aspects de la question, en limitant l'influence que l'intervieweur pourrait avoir sur lui et sur sa propre perception de son vécu. Pour le chercheur, cela implique de recentrer l'interviewé sur les objectifs de l'entrevue si ce dernier s'en écarte trop. Ce genre d'entrevue dure habituellement entre une heure et demi et deux heures.

---

découvrir des armes ainsi que des photos, des doubles-pagets et autres renseignements sur les membres des groupes rivaux. Les éléments retrouvés dans le cadre de cette enquête contribueront grandement à prouver au jury qu'il y avait bel et bien une guerre des motards et que les H.A. Nomads y participaient activement. Ils seront tous accusés de possession d'une arme à usage restrictif. Le projet ne dure qu'une seule journée, soit le 15 février 2001. Ce situant peu de temps avant l'opération Printemps 2001, cela aura permis que plusieurs H.A. Nomads soient déjà incarcérés à ce moment.

<sup>30</sup> Ce projet enquête sur un complot pour meurtre visant un membre des Rock Machine. Les enquêteurs suspectent Gino Gendron de vouloir localiser et tuer un membre des Rock Machine. Gendron fait parti des Rockers et ceux-ci forment des équipes de surveillance et de tueurs (plus communément connu dans le milieu comme des équipes de baseball) qui travaillent pour le compte des H.A. Cette enquête devait prouver qu'il existait des similitudes dans les Modus Operandi utilisés, de même qu'à confirmer le témoignage des témoins repentis.

Malgré tous ses avantages, cette méthode n'est pas la meilleure pour comprendre certains aspects plus difficile à aborder avec les interviewés. Dans notre recherche, le fait de ne pouvoir procéder à des observations participantes nous a empêché de pouvoir avoir une perspective assez large pour percevoir l'euphémisation de certains obstacles. Manning (2003, 1980) avait pu le faire et a ainsi pu aller beaucoup plus loin dans la remise en question et la signification du discours de ses interviewés.

#### 2.5.1.1-Les critères d'échantillonnage

La présente étude est composée d'entrevues avec des *individus impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de l'enquête ayant mené à l'opération Printemps 2001*. Une diversification interne a été faite en rencontrant chaque type d'acteur, c'est-à-dire des enquêteurs, des analystes et des procureurs. Notre deuxième critère d'échantillonnage est donc la *profession des acteurs*. Ce critère est d'autant plus important que nous posons justement l'hypothèse que l'ajout d'analystes, et plus récemment de procureurs, a complètement modifié le cadre de travail de ces unités d'enquêtes très spécialisées. À notre connaissance, seulement trois analystes ont été (suffisamment) impliqués dans l'enquête. Nous avons rencontré les deux analystes principales. La troisième a été impliquée seulement au tribunal, ce qui n'était pas suffisamment pertinent pour notre étude. Ensuite, nous savons qu'au moins quatre procureurs ont été impliqués. Nous en avons rencontré trois parmi les plus importants. Il a été impossible de déterminer le nombre d'enquêteurs qui ont été impliqués dans l'enquête. Toutefois, il est certain que nous avons tenté de *rencontrer des individus dans chacun des corps de police impliqués d'importance*, c'est-à-dire la GRC, la SQ ainsi que le SPVM. Nous avons tout d'abord interrogé les responsables de la coordination<sup>31</sup>. L'échantillonnage s'est fait par tri expertisé, c'est-à-dire que nous avons fait appel à des spécialistes<sup>32</sup> qui ont accès à la population désirée pour nous faire rencontrer les premiers interviewés ainsi que pour avoir accès à une liste des personnes impliquées<sup>33</sup>. Nous

<sup>31</sup> Par souci de confidentialité, ceux-ci ont été identifiés comme enquêteurs, ce qui est effectivement le cas mais avec une tâche de coordination en plus.

<sup>32</sup> Les responsables de la coordination ont joué ce rôle.

<sup>33</sup> Il n'a jamais été possible d'obtenir une liste complète de toutes les personnes qui ont été impliquées à un moment où à un autre de l'enquête. Nous avons tenté de bonifier cette liste de base en la montrant à chacun

avons ensuite procédé par « boule de neige », c'est-à-dire en demandant à l'interviewé de nous en référer d'autres à la fin de l'entrevue.

#### 2.5.1.2-Procédures d'échantillonnage

À partir du moment où les autorisations nous ont été données d'accéder au terrain, nous avons commencé à rencontrer les interviewés. Le terrain devait se faire rapidement puisque les vacances d'été arrivaient rapidement et les personnes que nous voulions rencontrer seraient alors beaucoup plus difficiles à contacter. Nous avons tout d'abord rencontré le responsable avec son adjoint. Nous avons présenté nos critères d'échantillonnage et ils nous ont dressé une liste des individus les plus appropriés à notre demande. Nous avons commencé par interviewer les responsables de la coordination. Nous avons ensuite contacté toutes les personnes qui se trouvaient sur la liste, en demandant à chaque fois aux interviewés, en leur expliquant nos critères d'échantillonnage et en leur présentant la liste que nous avions déjà, s'ils pouvaient nous référer d'autres personnes que nous pourrions contacter. Nous nous sommes vite aperçu que les mêmes noms revenaient, nous avons donc opté pour une autre solution. À la fin des entrevues, nous demandions aux interviewés de nous donner d'autres noms, mais sans leurs présenter la liste<sup>34</sup>. Ils nous donnaient encore les mêmes noms dans l'ensemble. Cela nous indique que nous avons rencontré toutes les personnes les plus impliquées dans le dossier.

#### 2.5.1.3-Le déroulement du terrain

Dans le cadre de cette étude, 27 entrevues ont été menées, dont deux où nous avons interagit avec deux interviewés en même temps. Nous avons rencontré 20 policiers. Ils étaient distribués comme suit en ce qui concerne leur corps de police d'appartenance :

---

de nos interviewés et en leur demandant de la bonifier. Quoiqu'il en soit, il est difficile de déterminer une liste exhaustive étant donné la longueur et la complexité de l'enquête. Nous avons donc pris les acteurs les plus importants selon les interviewés eux-mêmes. Nous sommes conscient du biais que cela a pu causer, mais nous ne pouvions faire autrement que de passer par eux.

<sup>34</sup> Il s'agissait d'un contrôle pour voir si la liste avait une influence sur eux ou sur les noms qu'ils nous donnaient.

neuf de la SQ<sup>35</sup>, sept du SPVM<sup>36</sup>, trois de la GRC<sup>37</sup> et un d'une sûreté municipale<sup>38</sup>. La plupart des enquêteurs proviennent de la SQ parce que ce sont eux qui restent en plus grand nombre. Ils nous ont tous été conseillés par les responsables de la coordination<sup>39</sup>. Trois étaient impliqués dans la filature<sup>40</sup>, deux s'occupaient des agents sources<sup>41</sup> alors que quatre étaient assignés à la coordination<sup>42</sup>. Nous avons aussi rencontré trois procureurs<sup>43</sup>, deux analystes<sup>44</sup> ainsi que deux responsables de la numérisation<sup>45</sup>. L'ensemble des individus contactés a été réceptif à nos demandes puisque nous étions passé par l'ensemble du processus de confidentialité nécessaire à la mise en place d'une confiance qui semble être la norme pour avoir accès au terrain de recherche sur la police.

#### 2.5.1.4-Consignes de départ

Avant de débiter l'entretien, nous rappelions les détails en ce qui a trait à la confidentialité et à l'anonymat. Ensuite, nous demandions à l'interviewé la permission d'enregistrer l'entrevue en lui expliquant que cela facilitera notre compréhension et ainsi nous permettra de rester le plus fidèle possible à ses propos. Un seul interviewé a refusé qu'on enregistre ses propos. Nous avons eu recours à la prise de notes.

Puis, nous commençons l'entrevue en donnant la consigne de départ suivante : « J'aimerais que vous me parliez de comment s'est déroulé l'enquête de Printemps 2001 au jour le jour ». Par la suite, nous nous contentions de relancer l'interviewé lorsque cela était nécessaire et nous nous assurons d'avoir couvert l'ensemble des thèmes<sup>46</sup> sans

---

<sup>35</sup> E3, E4, E5, E6, E11, E13, E14, E15, E16

<sup>36</sup> E2, E1, E7, E8, E9, E10, E18

<sup>37</sup> E17, E19, E20

<sup>38</sup> E12

<sup>39</sup> Nous sommes bien sûr conscients du biais que cela peut introduire dans nos résultats, mais nous n'avons d'autres choix pour avoir accès aux enquêteurs.

<sup>40</sup> E10, E15, E18

<sup>41</sup> E1, E4

<sup>42</sup> E3, E11, E16

<sup>43</sup> P1, P2 et P3

<sup>44</sup> A1 et A2

<sup>45</sup> N1 et N2

<sup>46</sup> Le schéma d'entrevue est disponible en annexe.

toutefois trop insister si la personne changeait de sujet. Certains thèmes furent plus difficiles à discuter que d'autres, étant donné la nature confidentielle de ceux-ci<sup>47</sup>.

De plus, nous devons mentionner que certains interviewés avaient passablement de difficultés à se resituer dans le temps, puisque les événements à propos desquels nous les entretenions pouvaient remonter jusqu'à 10 ans. De plus, les enquêteurs mélangeaient souvent certaines périodes, la plus importante étant le moment où Carcajou s'est transformé en ERM. Certains n'auraient jamais connu la date officielle<sup>48</sup>, ce qui indique que les changements entre les deux escouades se fit de manière graduelle. De plus, la popularité de Carcajou auprès de la population a fait en sorte que les enquêteurs continuèrent de dire qu'ils travaillaient pour Carcajou, puisque la mention des ERM ne semblait pas provoquer l'effet attendu.

### 2.5.2-Autres éléments utilisés

En plus des entrevues, nous avons également eu recours à d'autres données pour trianguler, confirmer et bonifier notre compréhension des données.

#### 2.5.2.1-Documents internes

Nous avons eu accès à certains documents internes des ERM, qui doivent demeurer confidentiels et que nous ne pouvions citer pour cette raison. Entre autres, nous avons pu consulter les divers cheminements chronologiques ainsi que l'ensemble des données compris dans ceux-ci. Ces derniers ont été créés par les analystes au dossier pour gérer l'enquête et élaborer les procédures à la cours. Cela a été grandement éclairant sur la façon de gérer une enquête et d'utiliser la technologie pour se faire. Nous avons également pu consulter le cahier de procédures, qui nous a fourni les mandats et les politiques officiellement établies pour le fonctionnement du partenariat des ERM ainsi

---

<sup>47</sup> Les méthodes d'enquêtes sont un sujet délicat pour les enquêteurs ainsi que pour l'ensemble des acteurs de l'organisation policière. Nous n'avons pas insisté pour obtenir ces détails puisqu'ils n'étaient pas l'objet principal de notre étude. Toutefois, certains nous ont expliqué des détails techniques qui nous ont grandement aidés à comprendre la structure et le travail policier.

<sup>48</sup> Ils auraient d'ailleurs continué à répondre « Carcajou bonjour » longtemps après que celle-ci soit devenue les ERM. Ils expliquent cela par le fait que la population connaît bien l'appellation Carcajou et beaucoup moins celle des ERM.

que les critères d'engagement et les qualités requises pour chacun des postes policiers. Par contre, les interviewés ne semblaient pas au courant de ce que contenait ce cahier, ils n'ont donc pas pu véritablement l'utiliser.

#### 2.5.2.2-Livres et articles parus sur l'histoire des motards

Nous avons également eu recours aux livres publiés<sup>49</sup> sur le sujet depuis l'opération Printemps 2001. Il s'agit souvent d'écrits journalistiques. Ils recèlent une quantité phénoménale d'informations sur les ERM, et nous nous en sommes servis pour mieux comprendre notre objet d'étude ainsi que pour bonifier nos discussions lors des entrevues avec les acteurs des ERM. Cela est important car les interviewés avaient souvent des problèmes à comprendre avec quelle profondeur nous voulions comprendre le sujet. Utiliser des exemples nous a souvent permis de relancer et de pousser les discussions avec les interviewés. Cela permettait aussi aux interviewés de prendre conscience de notre compréhension du sujet. Les discussions en étaient d'autant plus intéressantes et enrichissantes puisque nous évitions de nous perdre dans les détails de chaque enquête. Sans cette connaissance préalable, les entrevues auraient non seulement beaucoup plus longues, elles auraient été aussi moins approfondies. Bien connaître son sujet de recherche est toujours important dans la réussite d'une entrevue. Les interviewés peuvent nous parler d'éléments moins connus et perçoivent que nous avons fait un effort avant de venir les interroger.

---

49

- 1) Martineau, P. (2002). Testament d'un tueur des Hells, Les Intouchables : Montréal;
- 2) Ouellette, G. et N. Lester (2005). Mom, Les Intouchables : Montréal.
- 3) Sanger, D. (2005). L'énigmatique Dany Kane : Un informateur chez les Hells, Les Éditions de l'Homme : Montréal.
- 4) Sheer, J. et Madersen, W. (2003), La route des Hells: comment les motards ont bâti leur empire, Les éditions de l'homme: Montréal, 446 pages.
- 5) Madersen, W. et Sheer, J. (2006), Les anges de la mort : Voyage au cœur de l'empire criminel des motards, Les éditions de l'homme: Montréal, 438 pages.

## **2.6-La stratégie d'analyse**

Une fois que la retranscription des entrevues a été terminée, nous avons procédé à deux types d'analyses. L'analyse des entretiens est de type thématique, c'est-à-dire que nous avons tout d'abord analysé chacune des entrevues individuellement (analyse verticale). Nous avons tenté de procéder à cette analyse le plus tôt possible. Le but initial était de faire cette analyse avant de procéder à la prochaine entrevue. Toutefois, cela n'a pas été possible compte tenu de la rapidité avec laquelle nous avons obtenu les rendez-vous avec les interviewés. Nous avons tout de même fait ressortir les thèmes principaux et tenté de comprendre la position de l'interviewé par rapport à ceux que nous avons rencontré avant lui. Cela nous permettait d'approfondir notre objet pour pouvoir aller de plus en plus loin dans la compréhension du sujet. Nous avons remarqué dans les entrevues exploratoires qu'il fallait parler de personnes particulières en les nommant par leurs noms pour motiver les individus à parler de leurs relations interpersonnels dans leurs milieux de travail. Nous avons poursuivi dans cette voie. Nous avons ensuite comparé les entrevues entre elles, c'est-à-dire que nous avons effectué une analyse horizontale. Cette procédure nous aura permis de distinguer la récurrence des thèmes convergents et divergents. En d'autres termes, l'analyse a rendu possible la production d'une synthèse explicative des informations recueillies.

Chapitre 3 :

Sociopolitique du  
partenariat

&

Structure homomorphe



### 3.1-L'intégration structurelle

Pour être plus efficace dans leur lutte contre le crime organisé, les organisations policières ont créé un regroupement sous la bannière des ERM. On assiste alors, pour la première fois au Québec, non pas à une certaine collaboration/coopération mais à un véritable partenariat policier. L'intérêt étant de mettre en commun les informations ainsi que les ressources humaines et financières.

Ce partenariat, tout à fait inhabituel, s'est mis en place dans un contexte environnemental « propice » et suite à une grande pression sociale et des décisions politiques. En effet, dès 1994, les pressions sociales en réaction aux impacts de la guerre que se livraient les deux principaux groupes rivaux du monde des motards avaient forcé le gouvernement à faire pression sur les organisations policières. Cela a eu pour conséquence une obligation pour celles-ci de travailler ensembles dans le but d'enrayer la menace ressentie par la population.

Il y a d'abord eu la naissance, puis le démantèlement de l'escouade Carcajou. Un grand bouleversement policier a eu lieu, ainsi que plusieurs arrestations, perquisitions et saisies d'armes<sup>50</sup>. Le rétablissement d'une certaine paix sociale et quelques erreurs plus tard, les ERM voyaient le jour avec des améliorations majeures principalement au niveau des problèmes traditionnels de leadership et de visibilité. Dès 1998, le mandat a été élargi à la province du Québec, en portant l'attention principalement sur les têtes dirigeantes des Hells Angels. Selon les interviewés, ceux-ci se seraient renforcés étant donné que l'escouade Carcajou avait plus ou moins éliminé leurs concurrents. Ils expliquent qu'ils voulaient mettre un terme au monopole et empêcher le groupe de continuer ses opérations. Ils s'en sont pris à l'organisation criminelle en entier plutôt qu'aux individus la composant.

---

<sup>50</sup> Principalement dans le camp des Rocks Machines, qui étaient, selon plusieurs interviewés, le maillon le plus facile à attaquer entre les deux organisations.

### 3.1.1-Un partenariat policier à plusieurs niveaux

Pour être viable, le partenariat doit se faire avec une volonté ferme et maintenue, et cela à tous les niveaux. Il doit reposer sur le principe de réciprocité. Tout d'abord, les hauts dirigeants de chacune des organisations d'origine doivent s'entendre sur le leadership et la visibilité, de même que sur le budget et les ressources humaines allouées à une telle escouade. Cela n'est bien entendu pas facile. C'est pourquoi de nombreux obstacles se dressent tout au long de la mise en place du partenariat ainsi que par la suite. Les embûches mentionnées sont les plus importantes mais elles sont loin d'être les seules. En effet, les « concepteurs » du partenariat doivent aussi décider quel statut donner à celui-ci et établir des contrats de service en conséquence. Ensuite, les enquêteurs doivent travailler à mettre en commun leurs forces ainsi qu'à réduire l'incidence de leurs faiblesses. Ils ajustent ensuite leurs méthodes de travail souvent extrêmement différentes. Une équipe de coordination motive et encourage les membres des différentes ERM à partager leurs informations au cours de réunions régulières. Nous verrons comment chacun de ces paliers a contribué à la réalisation du partenariat policier. Nous discuterons aussi des points positifs et/ou négatifs rencontrés à chaque niveau. Finalement, nous pourrions statuer sur la nature de l'équipe décrite.

#### 3.1.1.1-Partenariat entre les hauts dirigeants

L'implication des hauts dirigeants de chacune des « organisations-mères » est fondamentale pour que le partenariat fonctionne. Tout d'abord, il apparaît clairement que le leadership et la visibilité sont les principaux, sinon les premiers problèmes rencontrés dans le partenariat des ERM. Selon les interviewés, cette compétition se retrouverait d'ailleurs surtout au niveau des hauts dirigeants. L'allocation des ressources financières et humaines étant essentielles à la réussite d'un tel partenariat, celles-ci constituent une source potentielle de conflits entre les diverses organisations. Ensuite, les ententes entre les dirigeants sur le statut de l'escouade et par rapport à celui des individus « prêtés » à l'ERM semblent introduire de l'insécurité chez les enquêteurs. Les fonctionnements différentiels selon le corps de police d'appartenance causeraient d'ailleurs du mécontentement.

### 3.1.1.1.1-Les problèmes de leadership et de visibilité

Traditionnellement, les corps policiers ne travaillaient pas ensemble pour diverses raisons. Plusieurs interviewés ont souligné qu'il s'agissait souvent d'une question de compétition :

«La police avant la venue de Carcajou en 1995, on travaillait en silo. On faisait nos affaires en vase clos. L'information c'était plus une guerre de drapeaux. Si t'avais un dossier, on enquêtait sur un groupe d'individus, pis une autre organisation policière enquêtait les mêmes individus, au lieu de s'entraider, on le faisait chacun de notre bord. Fait que l'information, qui est le nerf de la guerre, s'échangeait pas entre les corps de police comme il faut » (E11, p.8)

L'escouade Carcajou a été un « projet-pilote », en ce sens qu'elle était la première tentative concrète d'établir un partenariat entre les organisations policières et ce afin de lutter contre le crime organisé. Il y a eu évolution de ce modèle, et plusieurs erreurs, pour en venir à créer une structure plus efficace pour lutter contre le crime organisé au niveau provincial. En effet, pour certains interviewés, il est clair que Carcajou fut un premier essai bien imparfait et cela plus particulièrement suite à des problèmes de leadership et de visibilité.

« Un moment donné Montréal s'est retiré des projets conjoints. J'appelle ça une chicane de clocher. Ce n'était pas au niveau des enquêteurs, c'était au niveau de la représentation devant les médias. » (E8, p.17)

L'expérience vécue à l'escouade Carcajou a été mise à profit dans les ERM et a ainsi servi à raffiner la structure et à être proactif par rapport aux problèmes de leadership et de visibilité, directement liés à la compétition entre les corps policiers. En d'autres termes, les responsables des ERM n'ont pas minoré les problèmes vécus au sein de l'escouade Carcajou. Ils ont plutôt tenté de les prévenir du mieux qu'ils l'ont pu.

« Faut comprendre que pour tous les gens qui ont travaillé là dedans c'est réellement un tour de force parce que avant 1995 c'était complètement à l'opposé. Les organisations policières travaillaient juste pour eux autres, pour leur visibilité et le leadership qu'ils voulaient assumer. Ne partageaient pas les informations les plus importantes à être partagées. Fait que c'est pour ça que ceux qui ont vécu les années 80-90, pis fin des années 90, le contraste est noir et blanc. Il est tellement évident que la grande fierté au niveau du partenariat est là » (E3, p.2)

La première chose à faire lorsque l'on établit un partenariat est donc de s'assurer de régler les problèmes de leadership et de visibilité. Ceux-ci étant une cause du démantèlement de Carcajou, il était évident qu'il fallait se pencher sur ces questions avant d'amorcer la mise en place de la nouvelle escouade.

« Carcajou qui était une patch, en 1999 les chicanes organisationnelles ont fait que Montréal s'est retiré parce que le leadership n'était pas établi à 100%. Qui mène la barque? On est sur le territoire de la ville de Montréal, c'est tu un boss de Montréal, c'est tu un boss de la SQ, selon les promesses qui avaient été faites, ça devait être un gars de Montréal mais ce n'est pas ça qui s'était passé. Le chef Duchesneau s'est choqué pis il a retiré ses troupes. » (E9, p.10)

Certains interviewés sont persuadés qu'en réglant ces problèmes le partenariat pourra être utilisé à son plein potentiel. En d'autres termes, il remplirait sa fonction première, c'est-à-dire favoriser l'atteinte des objectifs que se sont fixés les services de police impliqués dans l'escouade.

Pour régler ou à tout le moins minimiser ces deux problèmes, les hauts dirigeants des ERM ont convenu des rôles respectifs de chacune des organisations, tout en mettant l'emphase sur la flexibilité relativement à certains aspects comme par exemple le choix des responsables d'escouades ainsi que des autres acteurs qui figurent sur l'organigramme. Ce choix s'effectuerait davantage sur la base des compétences et aptitudes qu'en fonction d'un but politique.

« L'entente entre les grandes organisations était que la SQ avait le mandat premier de chapeauter les ERM, particulièrement le crime organisé motards au Québec. Et ça a aidé beaucoup à l'avancement. Ça a éliminé à un certain point la compétition qui existait autre temps, entre les différents corps policiers. Vu que ça venait de la haute direction de chacun des corps, ça facilitait la tâche à désigner qui était pour faire quoi. » (E17, p.2)

« Les autres organisations fournissent des hommes et puis dans certains cas nous aident au niveau des moyens d'enquête, support technique, support de filature, écoute électronique. Pis ils nous supportent dans le sens que quand la SQ n'est pas capable de fournir, on va les voir, ils nous aident. Mais au niveau de toute la quincaillerie qu'il y a alentour, ben souvent c'est la SQ. » (E11, p.25)

La SQ a ainsi obtenu le plus grand rôle, étant donné que la mission des ERM couvre le territoire du Québec et que celui-ci est de la responsabilité de cette organisation policière.

Cela se traduit par le fait que la SQ a aussi le premier rôle quand vient le temps de fournir les ressources matérielles et humaines. L'ERM de Montréal est par ailleurs située au sein même du quartier général de la SQ. Pour certain, cela démontre toutefois l'existence de failles dans la politique établie, ainsi qu'un retour en arrière.

« Pour avoir une organisation complètement indépendante, faut que tu sortes du quartier général de la SQ. Ça prend un terrain neutre comme ils avaient fait à Carcajou, pour vraiment que tu créé un sentiment d'appartenance. Si tu pars tout le monde sur un pied d'égalité, le terrain n'appartient à personne. » (E9, p.13)

En ce qui concerne la visibilité, les interviewés nous ont expliqué que les ententes sont prises au cas par cas. On comprend qu'il existe une plus grande flexibilité à ce niveau.

« On a eu également des ententes sur les conférences de presse et les sorties médiatiques. Fait que l'utilisation d'agents de communication par les différents corps de police, partage au niveau de la visibilité. Ça c'est à chaque opération. Tu n'as pas le choix. Fait qu'on a crédibilisé la SQ, crédibilisé le modèle pis les résultats ont suivi. Visibilité des villes, des régions. Pis dans le modèle des ERM on a considéré toutes les lacunes qu'on avait eues à Carcajou. » (E3, p.19).

Cette partie sur les deux plus gros problèmes dans l'établissement d'un partenariat nous amène à se questionner sur l'existence de moyens vraiment efficaces de parvenir à régler ceux-ci. D'une part, on sait que la résistance au changement est une caractéristique assez généralisée dans le contexte organisationnel. D'autre part, les interviewés ont eu beaucoup de difficulté à nous expliquer comment ils ont résout le problème de leadership autrement que par l'attribution de la responsabilité presque exclusive à la SQ. Il est certain que les membres de ce corps de police en étaient satisfaits, mais qu'en est-il vraiment pour ceux des autres organisations? Il est probable qu'étant obligés de collaborer, cette façon de régler le problème ait paru efficace alors que cela ne serait qu'un artifice dû à la nature du changement, c'est-à-dire qu'il était non planifié par l'organisation, incrémental et de type « gestion de crise ». Cela n'empêche toutefois pas que par la suite le partenariat ait pu très bien fonctionner de lui-même, puisque les acteurs étaient alors habitués de travailler ensemble, qu'ils avaient développé une confiance mutuelle et qu'ils avaient constaté les avantages d'une telle approche.

### 3.1.1.1.2-Les ressources humaines et financières

Face à l'urgence de la crise qui régnait au Québec, les autorités politiques, et plus particulièrement Serge Ménard, le ministre de la sécurité publique de l'époque, ont favorisé la mise en place des ERM entre autres en allouant une importante enveloppe budgétaire qui devait être gérée indépendamment par ces escouades. Un grand nombre d'interviewés ont noté qu'il est impossible de réaliser une enquête d'envergure sans budget suffisant. Il s'agirait de l'élément déterminant non seulement dans la décision de mener une enquête à terme, mais aussi de l'ampleur que celle-ci prendra. L'implication politique sous cette forme constitue donc un point essentiel à cette réalisation.

« On se leurrera pas. Le financement c'est ce qui fait que oui, on a un partenariat, mais on a un partenariat qui a tenu la route grâce au soutien gouvernemental au niveau budgétaire. C'est pour ça que je parle de la volonté à tous les niveaux. » (E3, p.21)

Toutefois, les ressources financières utilisées par les ERM ne venaient pas uniquement de cette enveloppe budgétaire. Les diverses organisations policières ont elles aussi investi des ressources humaines et monétaires considérables dans l'enquête, et cela de façon marquée lors de la journée de l'opération Printemps 2001. D'ailleurs, l'allocation des ressources est un point majeur auquel il faut s'intéresser lorsque l'on cherche à comprendre le fonctionnement du partenariat ainsi que les conflits pouvant survenir entre les hauts dirigeants des différentes organisations policières impliquées.

« Quand je parle des hautes sphères, c'est pas des conflits, c'est qu'on parle de budgets, ça toujours été ça. Quand t'as différents corps de police, c'est sûr qu'y a une bonne interaction, mais aussi des contraintes organisationnelles. Un moment donné je te donne 10 gars, tu me payes pour 8, je vais t'en envoyer 8. C'est surtout organisationnel et budgétaire. » (E9, p.13)

Le budget permet ainsi favoriser l'obtention de personnel d'expérience en provenance de toutes les organisations policières et surtout de les conserver au sein de l'escouade.

« C'est plate à dire mais c'est ça. Plus tu travailles, plus tu vas voir les bandits, les informateurs, plus tu fais d'heures, plus t'en pogne. Plus t'as de journées de filature, plus t'en ramasse de la preuve. Souvent une journée va être coupée, c'est normal on ne peut pas rouler tout le temps. Question de budget, faut gérer l'enveloppe. Mais en partant si on n'a pas d'argent, ben on ne peut même pas penser à aller voir un procureur pour partir un projet. La police ça prend des budgets. Ça t'amène le personnel, le temps supplémentaire qu'il faut que tu

payes, la filature, l'écoute. Mais l'argent c'est politique. Les corps de police veulent, pis après ça le monde y prennent goût, pis les procureurs s'impliquent. » (E1, p.19)

Les moyens financiers à la disposition des ERM leurs permettent d'utiliser davantage certaines techniques d'enquêtes dispendieuses comme la filature. En plus de se payer deux équipes de filature en permanence, on peut se permettre de suivre une cible très tard le soir grâce à la possibilité de payer du surtemps aux employés. Cela semble naturellement plus efficace.

« C'est que nous autres comme policiers, on avait certains outils, mais on avait beaucoup d'embûches. La première embûche qui a été enlevée, c'est que la politique nous a donné des budgets. Fait qu'à partir de ce moment là, on a pu construire des choses. Si on est obligé de finir à 4h, t'as une job qui est faite jusqu'à 4h. Si la job nécessite qu'on se rende jusqu'à 11h, il n'y a pas personne qui va rester bénévolement tous les jours. Avec les moyens qu'on s'est fait donner, on a orienté les choses. Ils ont dit bon ben on a les moyens de se payer une équipe de filature. » (E15, p.9)

L'écoute électronique et l'utilisation d'informateurs sont aussi des techniques dispendieuses. Les budgets octroyés auraient ainsi permis une utilisation optimale de ces techniques. On a même pu innover dans l'utilisation de ces méthodes grâce à un budget suffisant, ce qui n'est pas souvent le cas dans les enquêtes traditionnelles.

« On a innové, on a été beaucoup plus loin qu'on avait été habitués au niveau des techniques d'enquête, en tout cas, de ce que je sais, au niveau du Québec. » (E7, p.5)

En plus de fournir une part du budget, les hauts dirigeants des organisations policières auraient laissé une grande marge de manœuvre à l'équipe de coordination des ERM pour tout ce qui concerne les questions techniques. Ils se contentaient de s'assurer que l'utilisation qui était faite du budget entraînait bien dans les normes générales qu'ils s'étaient fixés. Les hauts dirigeants semblent avoir une grande confiance en l'équipe de coordination des ERM, ce qui n'est pas négligeable dans la réussite de l'enquête.

« Au point de vue stratégie, nous autres la coordination on avait avec l'ERM une bonne indépendance là-dedans. C'est eux autres qui décidaient, avec la coordination, de l'orientation et de où on s'en allait avec le dossier en tenant compte comme je te dis des budgets et des moyens d'enquête disponibles. Et puis, il y avait un genre de comité qui se réunissait régulièrement et qui regardait si tout était correct. Si c'était dans les marges de manœuvre qu'ils s'étaient fixés. » (E11, p.3)

Toutefois, il faut mentionner qu'il y avait tout de même des limites dans le budget octroyé. Bien que cette idée semble tout à fait banale à première vue, elle mérite d'être soulignée pour bien faire comprendre que l'escouade subissait des restrictions, même si celles-ci avaient une moins grande ampleur que pour la moyenne des enquêtes. Les interviewés ont souligné à quel point il était rare d'avoir accès à de telles ressources. Ils ont expliqué cela par le fait que les hauts dirigeants avaient informé l'ensemble du réseau policier que cette enquête constituait la priorité pour tout le monde.

« J'ai jamais travaillé dans une unité où les ressources étaient aussi faciles à obtenir. C'était un coup de téléphone, pis on avait des ressources. C'est sûr qu'on était pas dans l'abondance complète, fallait quand même gérer nos budgets et nos ressources, mais on avait un petit peu de latitude qu'on voit pas dans d'autres unités d'enquête, et quand on communiquait avec des responsables de services de soutien, il y a pas grand fois qu'on se faisait dire non. Les États-majors des différents corps policiers leurs avaient dit que l'ERM c'est prioritaire. Si l'ERM appelle, c'est oui, à moins d'autres contraintes. Pis on a eu la collaboration entière de toutes les organisations. » (E17, p.7).

#### 3.1.1.1.3-Statut de l'escouade et des contrats de travail

Une fois les rôles de chacun des corps policiers déterminés et le budget alloué, il fallait décider du statut que l'on donnerait à l'escouade. L'escouade Carcajou a été formée comme une escouade temporaire, c'est-à-dire pour le temps de régler le problème avec les motards, durée évaluée alors à 6 mois. Après ce délai, on a constaté qu'il faudrait beaucoup plus de temps. On a décidé de réexaminer la situation à tous les 6 mois et ce jusqu'à ce qu'on ait mis fin à la guerre des motards et ramené la paix sociale. Pour les ERM, ce réexamen se fait beaucoup moins souvent, c'est-à-dire à tous les trois ans. Nous en comprenons que les organisations ont convenus de l'importance de conserver l'escouade ou à tout le moins de lui laisser plus de marge de manœuvre. La structure semble plus stable, mais pas permanente pour autant<sup>51</sup>.

« Les ERM c'est renouvelé de 3 ans en 3 ans et pu aux 6 mois. C'est sûr que là on est ni plus ni moins en temps de paix, c'est-à-dire qu'il n'y a pu de guerre de gangs, par contre il y a encore beaucoup de crime organisé. Il y a encore des phénomènes en émergence. Mais le concept des ERM, je ne pense pas qu'il doit être remis en question présentement, je pense que c'est un concept qui est

---

<sup>51</sup> Nous suggérons l'idée de structure quasi-permanente.



très bien monté, qui a fait ses preuves, pis qui fonctionne. Et je te dirais même plus, c'est un concept qui devrait être bonifié dans le futur. » (E14, p.15)

Il est évident que ce statut peut contribuer à créer des incertitudes chez les personnes qui y travaillent. Le point positif étant que cela force l'escouade à travailler constamment à s'améliorer. Il y a toutefois des points sur lesquels des inconvénients subsistent. Par exemple, pour ce qui est des contrats de travail, il apparaît clairement que les conditions salariales de même que les conditions d'embauche sont différentes selon le corps de police dont on provient.

« Avec quels contrats de travail on va procéder? Il fallait que les organisations s'entendent. Parce que t'as un gars du SPVM, un gars de Longueuil, un gars de St Lambert. Dans le char, il n'y en a pas un qui gagne le même salaire. Fait qu'on fonctionne comment? Les maladies, les vacances. Fait que ça il a fallut que ça soit déterminé. Il y avait un chapitre qui traitait du profil de compétence. Comment on choisit un enquêteur, un chef d'équipe, un chef de groupe, un responsable d'ERM ? Ça a toute été développé et pour chacun de ces emplois là, on a établi un profil de compétences. » (E16, p.13)

Le statut de l'emploi était complètement différent selon que le policier provenait de la SQ ou d'un autre corps de police. Cet inconvénient se serait modifié par rapport à l'escouade Carcajou. Auparavant on avait établi une entente sur le prêt de personnel pour une période indéfinie pour tous. Aucun employé n'avait de poste permanent. Le temps passé à l'escouade n'était pas non plus reconnu à sa juste valeur, les individus devant la plupart du temps quitter l'escouade pour obtenir une promotion.

« Je trouve que c'est déplorable. On a perdu des gars parce qu'ils voyaient le train passer chez eux, pis si ils n'avaient pas embarqués dedans, ils auraient été niaiseux. Mais si l'organisation aurait dit, on te le donne ton grade. Ta chaise est réservée, reste là mon homme, pis quand tu vas avoir fini on va te prendre. Il aurait fini ses 3 ans. Parce que là on parle pas de 2 mois. » (E4, p.29)

Dans les ERM on a établi que les employés provenant des différents corps de police seraient contractuels. L'exception étant que les gens de la SQ obtiennent un titre permanent et qu'ils ont la possibilité de changer de poste et même d'obtenir une promotion tout en restant aux ERM. Cela se traduit d'ailleurs par une disproportion actuelle dans la représentation des corps de police dans les ERM, les employés de la SQ étant majoritaires.

« À l'époque nous autres à la SQ, l'ERM était déjà considéré comme une unité. Avant t'allais là en prêt de personnel. Mais si je voulais m'en retourner, je n'avais pas de chaise à nul part. Fait que ça a été créé comme une unité, fait que chaque personne, à chaque année, ils ont le droit d'appliquer à sur une unité en crime contre la personne. C'est un avantage pour nous autres.» (E4, p.25)

«Tandis que la SQ pour eux autres, c'était un poste permanent et syndiqué. C'était un poste protégé par la convention collective, tandis que moi, pour Montréal, j'avais mes 10 gars, pis si un gars faisait de quoi de pas correct, pis je l'avais avisé, out! » (E9, p.14)

Ces différents statuts sont importants car non seulement ils introduisent un traitement différentiel entre les membres des organisations et démontrent que le partenariat a encore des failles liées au leadership, mais amène également la perte de l'expertise qui est si importante dans un tel travail et en même temps si ardu à acquérir.

« Souvent, les gens commencent à être bon pis ils développent de l'expertise, qu'ils sont retournés dans leurs corps de police. Souvent leur corps de police va vouloir aller chercher ce gars là. Regarde, il est allé chercher de la bonne expérience. Ben on le sort.» (E1, p.9)

Il faut donc garder en tête que la solution apportée au leadership par les ERM doit être remise en question. En effet, le traitement différentiel vécu par les acteurs a probablement amené de grandes insatisfactions chez ceux-ci bien qu'ils aient évité d'en parler longuement dans les entretiens. Quoiqu'il en soit, certains ont insisté sur ce traitement différentiel, ce qui est un indice de l'importance de celui-ci à leurs yeux.

### 3.1.1.2-Comment le partenariat est vécu au sein de l'escouade

Une fois le partenariat correctement établi au niveau des hauts gestionnaires et les différents aspects techniques relativement bien réglés, il reste aux individus sur le terrain à s'ajuster en fonction des directives données. Nous verrons comment la structure policière contre le crime organisé s'est modifiée suite à l'implantation des ERM. Nous examinerons attentivement le fonctionnement des unités au sein des ERM, puis nous nous attarderons aux relations entre les enquêteurs, pour mieux comprendre les avantages et inconvénients du travail en partenariat. Nous nous pencherons aussi sur le rôle fondamental de la coordination dans le déroulement des réunions et du contrôle de la qualité.

### 3.1.1.2.1- La lutte au crime organisé au Québec: un historique

Pour bien comprendre l'état de la lutte au crime organisé ainsi que la nature des changements introduits dans une enquête telle que celle qui a mené à l'opération Printemps 2001, il est impératif de faire un retour en arrière.

Tout d'abord, il apparaît clairement que la lutte au crime organisé pré Carcajou n'était pas un champ de travail bien divisé entre les différents acteurs. Chaque corps policier possédait ses escouades et les efforts n'étaient pas mis en commun. Les équipes de travail spécialisées s'étaient déjà développées, mais elles l'avaient fait indépendamment l'une de l'autre. Par conséquent, les mandats se croisaient souvent.

« Les 3 principaux corps de police avaient leur escouade de stupéfiants. À la SQ t'avais des escouades régionales dans chaque district. Dans chaque district t'a un bureau d'enquête. C'est fait régionalement. En plus, t'avais le service de la répression du banditisme et puis nous autres on s'occupait des dossiers majeurs qui impliquaient plusieurs districts [il a fait parti de cette escouade] et importation de stupéfiants. GRC ont les stupéfiants et les lois fédérales à faire respecter. Dans chaque poste de la GRC au Québec, c'était des gens qui travaillaient les stupéfiants. Plus les grosses escouades majeures à Québec et à Montréal, de stupéfiants à la GRC. Et ils ont des bureaux qui s'occupaient des importations au même titre que plusieurs dossiers de stupéfiants. SPVM la même chose, des escouades de stup régionales. Et puis t'avais leurs escouades anti-gang, qui s'occupaient de toutes sortes de crimes organisés. Et ça enveloppait les stupéfiants pis l'importation ou les stup de plus haut niveau. »  
(E11, p.20)

La mise en place de Carcajou puis des ERM ne s'est pas faite sous forme d'intégration des équipes spécialisées déjà existantes, comme on aurait pu logiquement s'y attendre. Elles sont plutôt des ajouts à cette structure déjà complexe. Avant la guerre des motards, il n'existait pas d'équipe spécialement consacrée à ceux-ci. Ils ne constituaient apparemment pas encore une menace suffisante pour justifier une telle escouade. Une telle multiplication des structures et l'inefficacité qui en découlait semblent s'expliquer au moins en partie par la compétition et la fermeture à l'autre qui était alors la tradition entre les différents corps policiers.

« Les unités qui enquêtent sur le crime organisé, avant la création des ERM, c'était plus fermé. L'information c'était restreint à ton unité pis à ton corps de police. Ça se parlait beaucoup moins. En créant les ERM, tu prends l'expertise du SPVM, parce que leur île, ils la connaissent. Les gens de la SQ à l'époque, on ne la connaissait pas ben ben. Là tu va prendre l'expertise des gens du SPVM, pour l'appliquer sur l'île. Tu mélange tout ça pis t'arrivera avec une note de 100%. À l'époque on était peut-être à 50% de nos capacités de chaque corps de police. » (E5, p.14)

C'est la mise en place de l'escouade Carcajou qui a obligé les différents corps policiers à commencer à travailler ensemble et à partager les informations à leur disposition. Cela aurait d'ailleurs fait évoluer, et même inverser la nature de la culture policière en ce qui a trait à la communication de l'information et de l'expertise.

« Il y a eu une grosse évolution au niveau du partenariat entre les corps de police. Il y a une structure qui est faite en ce moment entre tous les gros corps de police au Québec. Pis il n'y a pas un qui peut boudier ou faire des cachettes. Il y a une structure qui a été faite qu'avant il n'y avait pas. Il y a un partenariat d'établi vraiment solide entre les corps de police. » (E1, p.8)

Par ces moyens, ils évitaient de multiplier les enquêtes sur le même sujet, et par conséquent ils augmentaient l'efficacité et faisaient diminuer les coûts associés. On maximisait donc l'utilisation des ressources. Les ERM ont suivi et amélioré le modèle de Carcajou en travaillant à optimiser les échanges d'information non plus seulement entre les grands corps policiers, mais aussi en intégrant des enquêteurs provenant de certaines sûretés municipales. Les ERM ont aussi permis de prendre conscience qu'il était nécessaire d'impliquer l'ensemble des acteurs de la sécurité publique au Québec. On a établi des échanges avec plusieurs unités qui travaillaient diverses facettes du crime organisé. Dans certains cas, celles-ci ont même effectué une partie de l'enquête.

« Des canaux de communication, avec une discipline au niveau des rencontres, pis du respect dans le partage de l'information. Beaucoup de respect entre les organisations et entre les escouades spécialisées, qui avaient leurs mandats respectifs à faire. À l'origine quand on a créé les ERM, c'était clair qu'ils ne venaient pas prendre la place de personne. C'était un ajout avec un mandat particulier. Et d'entrée de jeu, tous et chacun savait très bien qu'on ne pouvait pas régler le problème des motards criminalisés avec une centaine d'enquêteurs ou d'employés. Fait qu'on a vraiment mis l'accent sur il faut que toute la collectivité policière soit préoccupée par cette problématique-là. » (E5, p.4)

Les interviewés nous ont expliqué que le partage de l'information serait devenu important au point que s'ils se rendent compte qu'un individu empêchait consciemment une telle circulation, celui-ci serait réprimandé et il subirait diverses pénalités. La seule exception étant une prescription formelle du supérieur dans le cas d'informations particulièrement confidentielles. Dans ce cas, le partage se fera à l'échelon supérieur de la hiérarchie.

« On a fait des pas de géants parce qu'avant c'est le gars qui parlait qui aurait été dans la trouble, mais aujourd'hui le gars qui ne parle pas est dans le trouble. Fait que c'est un petit peu renversé. » (E6, p.11)

En plus de l'information, on partage l'expertise policière. C'est-à-dire que tout un chacun est conscient que chaque corps de police a ses forces et faiblesses propres, et on mettrait cela à profit pour maximiser la lutte au crime organisé. Chaque individu apprend des autres et doit ainsi se familiariser et s'ajuster aux différentes méthodes de travail.

Un autre changement majeur introduit dans les ERM est l'approche adoptée pour lutter contre le crime organisé. Les connaissances qui avaient été acquises au sein de l'escouade Carcajou permettaient de comprendre qu'il serait plus efficace de s'en prendre au groupe criminel en entier plutôt qu'aux individus. L'accent aurait été mis sur les individus les plus importants de l'organisation criminelle puisqu'on voulait déstabiliser celle-ci.

« Avant qu'ils créent les ERM, t'enquêtait le crime organisé d'abord dans les bars, les trafiquants de coins de rue, les points de vente de stupéfiants dans les résidences. Ça se fait encore. Mais les corps de police ont réorienté leurs façons de faire en enquêtant vraiment. Si tu arrêtes toutes les têtes d'un réseau de crime organisé, tu vas déstabiliser toute l'organisation. Alors que si tu fais juste attaquer les petits culs en bas, ils sont toujours remplaçables. Alors que les têtes qui sont en haut, sont beaucoup plus dures à remplacer, pis tu déstabilises toute la structure à la base. Je te dit c'est l'expertise. » (E5, p.10)

### 3.1.1.2.2-Structure et interactions entre les unités des ERM

Attardons-nous maintenant à approfondir notre compréhension du fonctionnement des ERM<sup>52</sup>. Tout d'abord, la plus petite unité de travail est une équipe composée de trois à cinq enquêteurs qui travaillent sur une section précise du projet global. Cette équipe est supervisée par un chef d'équipe, lequel s'assure de l'orientation du travail et rend compte de l'avancement de ses travaux au responsable. Les équipes de travail sont flexibles, dans le sens qu'il arrive souvent qu'un ou des enquêteurs soient détachés temporairement pour aller travailler sur un autre îlot ou sur un autre projet relié au dossier. Il y a beaucoup de « mouvement » entre ces divers îlots ou équipes de la même escouade. Cela a l'avantage d'assurer un partage de l'expertise constant.

« Il y a une autre équipe qui s'occupait du projet Océan. Il n'y a pas vraiment une équipe qui ne faisait que ce qu'il était dédié à faire. Notre équipe on travaillait plus sur le projet Rush, l'autre équipe travaillait plus sur le projet Océan, mais si un avait besoin de l'autre, ça se faisait en deux secondes. »  
(E12, p.5)

D'ailleurs, les différents îlots de travail se réunissent chaque matin dans un meeting d'ensemble, et cela pour faire état de l'avancement de leur partie de l'enquête. Cela facilite encore le partage de l'information. C'est à l'ERM de Montréal que « Rush », le projet central, était mené et qu'il y a le plus grand nombre d'îlots de travail. L'îlot principal obtenait toute l'information pour gérer l'ensemble de l'enquête. Chacun des îlots faisaient aussi des réunions fréquentes qui suivaient souvent celles qui réunissent l'ensemble des équipes de l'escouade. Celles-ci visaient à déterminer les objectifs de la semaine ainsi que les moyens nécessaires pour y arriver. Il est ainsi possible de parler d'une certaine « taylorisation » du travail.

Les responsables d'équipes ainsi que le responsable d'escouade se réunissaient aussi à la fin de la journée pour faire un « débriefing » de la journée et déterminer quelles actions devraient être posées le lendemain.

---

<sup>52</sup> Nous devons mentionner que les processus organisationnels décrits sont en fait beaucoup plus fluides dans la réalité qu'ils peuvent l'apparaître dans ce récit. Il était très difficile d'organiser les propos des interviewés dans un tout cohérent, c'est pourquoi nous avons tenté de diviser les propos par thématiques.

Ces diverses réunions sont importantes puisqu'elles permettent à l'information de circuler librement, à l'intérieur de restrictions reliées au « besoin de savoir ». De même, elles font en sorte que tous les enquêteurs sont au courant des diverses enquêtes, de façon à ce qu'ils puissent être à même de travailler de façon efficace et immédiate sur n'importe quel dossier. Un tel besoin s'est apparemment souvent fait sentir. Sur ce point précis, les ERM sont proactives.

Par ailleurs, de telles réunions ont permis la réalisation du projet Océan. En effet, c'est en parlant ensemble des différents dossiers que les enquêteurs se sont rendus compte que plusieurs « courriers » se rendaient à la même adresse, et cela de façon régulière. Ils ont donc découvert la cache d'argent des Hells Angels en partageant leurs informations quotidiennement.

«Au bout d'un an et demi-2 ans, il a fallu impliquer d'autres ERM. À ce moment-là, quand les autres ERM ont été impliquées, à cause que notre enquête nous démontrait qu'il y avait une table qui contrôlait les stupéfiants pour le Québec. C'était une table qui était contrôlée par les HA Nomads de Montréal, et qui contrôlaient pour le Québec. Donc ça impliquait les Hells Angels des autres chapitres à travers le Québec. Donc, on a mis à profit notre organigramme si on veut. La manière qu'on est structuré. On a des ERM partout en province, principalement où il y avait des chapitres des Hells Angels. On a réuni chaque responsable d'ERM. On leur a donné l'ampleur du dossier, et qu'on avait besoin de l'implication de tout le monde. » (E11, p.2)

C'est d'ailleurs à ce moment là qu'ils ont commencé à impliquer plusieurs ERM dans le dossier. L'enquête est devenue provinciale, c'est pourquoi une équipe de coordination a été mise en place pour gérer et décider des priorités ainsi que de l'orientation des différents dossiers. La coordination avait une vision globale de la stratégie et s'assurait que tous les acteurs impliqués s'orientaient dans le bon sens pour mener celle-ci à terme.

« Et c'est là que les autres ERM ont commencé à travailler dans l'enquête, parce qu'on a identifié des membres des autres chapitres qui amenaient de l'argent là bas, on a vu des fournisseurs, des importateurs aussi recevoir de cet argent là. Le projet Océan s'occupait de la dimension financière. On était en mesure d'accuser un paquet de monde donc il y a des enquêtes satellites qui ont été parties dans d'autres ERM.» (E14, p.4)

Dès lors, ils ont commencé à tenir des réunions opérationnelles impliquant non seulement l'ERM de Montréal, mais l'ensemble des ERM en région qui étaient impliqués dans le dossier. Ces réunions mensuelles permettaient un échange d'informations au niveau provincial et suivaient le même principe que les réunions matinales effectuées au sein de chaque ERM. La progression des enquêtes y était discutée et l'équipe de coordination s'assurait qu'il n'y ait pas de chevauchement entre les dossiers. Ils s'assuraient aussi de relayer correctement les informations reliées à d'autres projets ou sous projets. Toutefois, l'ensemble des enquêteurs n'était pas présent à ces réunions. Les responsables et leurs adjoints, de même que certains chefs d'équipe y étaient et faisaient un résumé de tout ce qui était fait dans chacune des équipes en ce qui concerne le dossier ayant mené à l'opération Printemps 2001.

Dans ces réunions, il se fait non seulement le partage des informations, mais aussi des diverses expériences vécues par chacun dans leur lutte contre le crime organisé. Cela permet d'éviter la duplication des enquêtes, de même qu'une meilleure orientation de celles-ci.

La structure décentralisée des ERM nécessitait une équipe de coordination provinciale puisque les enquêtes se croisaient souvent. Cela semble être dû à la vision policière de la structure organisationnelle adoptée par le type de crime organisé qui nous occupe. En effet, ils opéraient partout en région et ils maintenaient des liens entre eux.

« on a responsabilisé les gens dans chaque sphère, pis ça prenait quand même une coordination pour s'assurer qu'on va tout arriver à Noël le 25 décembre. »  
(E16, p.8)

Reprenons l'exemple d'Océan. Les enquêteurs de l'ERM de Montréal étant submergés par le nombre d'individus sur qui enquêter, ils ont communiqué avec leurs collègues des ERM dans les régions. Ceux-ci se sont vus attribués la tâche d'enquêter les criminels qui résidaient ou opéraient dans leurs régions.

« On a décentralisé les dossiers, parce qu'on était pu capable d'arriver. Fait que notre structure nous le permet, décentralisation. On a le sentiment d'appartenance. Fait que on va te donner un coup de main. On va te faire ça, pis on va te dire ce qu'on fait, on ne se nuira pas, pis à la fin on va arriver au produit final. » (E4, p.27)



La redistribution du travail entre les ERM n'a pas été équivalente, celles-ci n'étant pas de la même taille étant donné les différences d'ampleur au niveau du problème de crime organisé de type motard. Quoiqu'il en soit, les ERM se sontentraîdés en utilisant le même modèle d'organisation qu'ils percevaient des différents chapitres du crime organisé. On visait à ce que chacune des ERM travaille la problématique de sa région tout en contribuant à la stratégie globale.

Les interviewés ont désigné cette décentralisation comme étant un travail en satellite. Ils ont encore souligné l'impératif d'avoir une coordination provinciale pour réaliser pleinement le potentiel de ce mode de fonctionnement. Certains croient même que cela n'aurait pas fonctionné si ce n'était de l'intervention soutenue de l'équipe de coordination.

L'instauration d'une équipe de coordination aurait plusieurs avantages. Elle permet de comprendre et de mieux intégrer les différences régionales en ce qui concerne l'ampleur et la nature des activités du crime organisé, de même que les besoins qui en découlent du point de vue de l'utilisation des moyens d'enquête.

« L'approche locale pis régionale t'amène à comprendre ce qui différencie une région d'une autre. La problématique n'est pas tout a fait pareille. Tu peux donner un mandat à tes escouades de travailler les bandes de motards criminalisé. Ils n'ont pas le même monopole dans les régions, la même structure, même impact. Fait que ton approche locale et régionale te permet cette adaptation là. » (E3, p.4)

Plus précisément, l'équipe de coordination joue un rôle de facilitateur pour harmoniser l'obtention des moyens d'enquête<sup>53</sup> selon les priorités établies. Cela veut dire que selon les moments, certaines escouades peuvent être favorisées, alors que d'autres doivent ralentir le rythme de leur travail.

Divers interviewés ont mis l'emphasis sur l'importance du responsable de l'équipe de coordination. On a même comparé cet individu à un chef d'orchestre sans qui l'équipe n'aurait pas pu réaliser pleinement ses objectifs. Celui-ci déterminait les priorités de

---

<sup>53</sup> qui ne sont pas illimités.

même que les angles d'approche à adopter. Il avait aussi un grand rôle de motivateur sans qui les troupes se seraient peut-être découragées devant l'ampleur de la tâche à réaliser. Il aurait ainsi favorisé le sentiment d'appartenance nécessaire dans un tel travail. Il s'assurait finalement que l'ensemble de la démarche était conséquente et cohérente, et qu'elle avait un sens pour tous.

#### 3.1.1.2.3-Relations entre enquêteurs de différents corps policiers au sein des ERM

Il reste à comprendre comment le travail en partenariat se déroulait quotidiennement au cours de l'enquête ayant mené à l'opération Printemps 2001, et cela plus précisément au niveau des interactions entre enquêteurs d'appartenances policières différentes.

Au début de Carcajou, il y aurait eu un « choc des cultures » et cela aurait nécessité une période d'ajustement d'au moins un an. En effet, les enquêteurs avaient différentes façons de travailler selon le corps de police d'où ils provenaient. Ils ont vite compris qu'ils avaient beaucoup à apprendre les uns des autres<sup>54</sup>. Cela s'est poursuivi lors de la mise en place des ERM.

Il y a donc eu la création des ERM et une certaine composition des équipes a été établie. Il fallait que les équipes soient mixtes pour bien représenter le partenariat effectif. À Montréal cela voulait dire 8 membres du SPVM, 8 de la SQ, 8 de la GRC et finalement 8 membres de l'ensemble des sûretés municipales participants aux ERM, l'ensemble devant être réparti également entre les 4 équipes. Il y avait toutefois une différence entre la théorie et la pratique. En effet, la structure était beaucoup plus flexible en réalité. On s'est adapté selon les capacités de chacun ainsi que des besoins de l'enquête.

Ce mode d'organisation du travail et des équipes mixtes a plusieurs avantages<sup>55</sup>. Les interviewés ont mis l'accent sur cet aspect et en ont donné plusieurs exemples concrets.

<sup>54</sup> Rappelons qu'au départ, ils n'avaient d'ailleurs pas le choix. Le fait de travailler ensemble leur avait été imposé par le ministère.

<sup>55</sup> Elle a aussi certains inconvénients, mais les interviewés ont été peu bavards en ce qui les concernent. Nous pouvons en dire que le choc des cultures en est l'indicateur principal. En effet, cela présuppose des frictions et conflits. Toutefois, les interviewés ont mis l'emphasis sur les avantages.

Tout d'abord, le partenariat a pour avantage, lorsqu'il est bien compris et encouragé par les différentes organisations qui y participent, de regrouper des gens d'expérience. Le groupe ainsi formé est particulièrement efficace car chacun connaît bien les différentes parties de son travail. Dans les ERM, on s'est assuré de l'expérience et des compétences de chacun en établissant des critères de sélection élevés<sup>56</sup>. En ce qui concerne les corps policiers qui, à cause de leur mandat, n'ont pas de personnel spécialisés dans la lutte au crime organisé, on a exigé que les enquêteurs engagés se soient démarqués au sein de leurs sûretés municipales respectives.

Le partenariat permet aussi de regrouper ensemble un grand nombre d'enquêteurs passionnés par la lutte au crime organisé. Un facteur important est d'être persuadé dès le départ de leur capacité à réussir et surtout d'avoir la volonté ferme d'atteindre le but qu'on s'est fixé. Selon les interviewés, c'est ainsi qu'on mettrait en place les bases d'une enquête de qualité.

« Il y a la volonté des enquêteurs. Tu peux pas travailler dans une section comme ça si t'as pas la passion. C'est le travail d'équipe qui a fait que ça a été possible, c'est le travail de tout un chacun, autant les différents corps policiers, il y a beaucoup la volonté des enquêteurs à mettre fin à ce phénomène-là »  
(E7, p.8)

Les responsables auraient mis l'accent sur ce critère lorsqu'ils ont engagé les enquêteurs. Malgré tout, il semble que certaines personnes se soient retrouvées à travailler pour les ERM pour des raisons pécuniaires ou encore à cause du prestige qui existait alors autour de la lutte contre le crime organisé de type motard. À long terme, cela aurait causé des problèmes d'équipe. Certains interviewés ont trouvé cet état de fait déplorable et auraient préféré avoir à travailler avec des individus ayant moins d'expérience mais étant plus motivé par le travail qu'ils avaient à faire.

---

<sup>56</sup> critère de base : 8 ans de police et 4 ans minimum d'enquête

« Il y a eu des gens qui ne sont pas là pour les mêmes raisons. À long terme, ça crée des problèmes d'équipe. D'habitude quand tu travailles le crime organisé t'as le goût de les mettre en prison pis tu fais des sacrifices. Tu n'es pas là juste pour le temps supplémentaire pis pour faire des belles jobs. Il faut faire les mandats d'écoute, de perquisition, les affidavits. Les écrire c'est ben demandant et ce n'est pas tout le monde qui a de l'intérêt là dedans. » (E1, p.18)

Quoiqu'il en soit, il semble bien que ces obstacles n'aient pas empêché le développement de relations privilégiées entre les membres des ERM. En effet, ces individus « opportunistes » auraient rapidement été écartés du groupe ou encore ignorés, selon les interviewés. Certains interviewés ont insisté pour souligner la complicité extraordinaire qu'ils ont partagée avec leurs coéquipiers des ERM. Ils s'entendent sur le fait que cela a été une expérience exceptionnelle. Ils ne croient pas qu'il soit possible qu'ils puissent revivre un tel partenariat au cours de leurs carrières :

« Ça me surprendra énormément que je puisse revivre quelque chose qui va faire en sorte que je vais être aussi proche des personnes avec qui j'ai travaillé sur mon équipe. Pis que je vais avoir des moments où que je vais avoir autant d'énergie que j'en ai eu pour passer au travers des heures d'ouvrage qu'on avait. C'est quelque chose que je souhaiterais à n'importe quel policier de vivre ça. Ça m'a amené aussi au niveau professionnel, au niveau personnel même, un réseau de personnes que je connais partout à travers la province de Québec, et même à l'extérieur. » (E12, p.17)

Les interviewés ont aussi souligné l'importance du sentiment d'appartenance que les enquêteurs des ERM avaient à l'endroit des celles-ci. Cela se traduisait par le fait de se présenter en disant qu'on travaille pour l'ERM, plutôt que pour le corps de police d'origine.

Il est ainsi possible d'affirmer que le partenariat, en unissant les forces de plusieurs organisations et individus, présente plusieurs avantages. Les ERM ont conscience que le partenariat permet d'être plus fort dans la lutte contre le crime organisé. Ils savent qu'ils n'auraient pu réaliser l'enquête de l'opération Printemps 2001 sans avoir eu recours à cette forme de coopération optimisée.

«D'abord, réussir une opération comme ça, ça ne peut pas être l'œuvre d'une seule personne ou de 2-3-4-5 personnes, ou d'une organisation policière. Tu peux pas donner ces crédits là à la SQ. Sans un tel, sans le SPVM, sans les autres services de police, sans toute la base, tout le monde qui amènent leur petite information. Ils amènent une source, qui amène un informateur, qui participe à une filature, qui contribue dans la chaîne de montage. Quand la chaîne est complète, il y a le ratissage. Et sans l'implication de tout le monde, ou sans l'avantage d'être dans un conjoint, ça ne peut pas non plus être possible. » (E14, p.13)

Ils ont illustré leurs propos par des événements vécus à travers lesquels on comprend l'importance de l'étendue des contacts à la disposition des ERM par le biais des divers enquêteurs y travaillant. Par exemple, dans le cas où des policiers de l'ERM effectuent une filature à Montréal et doivent intercepter l'individu lorsqu'ils découvrent une arme à feu sur lui, il semble beaucoup plus facile pour eux de laisser le collègue de l'ERM qui provient du SPVM faire les démarches. Cela est beaucoup plus efficace car celui-ci joue le rôle de « courroie de transmission » et est plus familier avec les procédures normales du corps de police duquel on veut obtenir un service. En effet, il connaît les meilleurs policiers à contacter, et pourra retransmettre les informations à des gens avec qui il a travaillé par le passé. On répondra ainsi à sa requête beaucoup plus rapidement que si n'importe quel autre enquêteur de l'ERM l'avait fait. Les policiers de la GRC ou de la SQ ont des contacts et des outils qui sont différents et dont l'ERM s'est aussi servi. Un autre exemple dont les interviewés nous ont parlé concerne les contacts d'un des enquêteurs de la GRC qui a permis d'obtenir un avion très rapidement, ce qui a eu pour effet de permettre d'arrêter un individu qui était parti à Vancouver juste avant les arrestations.

Les contacts diversifiés des enquêteurs ont facilité la tâche de leurs collègues à plusieurs reprises. Pour les interviewés, il est clair que cela a joué un rôle important dans l'aboutissement de l'enquête. Cela leur a ouvert des portes qui leur seraient peut-être restées fermées en temps normal.

« Souvent c'est juste pour ouvrir des portes pour avoir plus de facilité pour se faire rendre des services. On connaît les gens, on sait qui est spécialisé dans tel corps de police. Il y a eu une grosse évolution au niveau du partenariat entre les corps de police. Ça c'est clair par rapport à avant Carcajou et les ERM. » (E1, p.8)

D'autre part, les divers corps de police possèdent différentes expertises. Par exemple, les gens du SPVM connaissent très bien leur territoire à cause de leur mandat, tandis que ceux de la SQ ou de la GRC sont moins bons de ce côté-là. Il semble bien qu'un transfert de connaissances s'effectuait entre les membres des ERM.

« La filature c'est un bon exemple je pense. On avait une équipe de la CUM pis une équipe de la SQ. Veux veux pas, la CUM ils connaissent toutes les petites rues à Montréal, pis ils s'apprennent entre eux autres. C'est sûr qu'il y a un transfert de connaissances qui se fait automatiquement. Un transfert de connaissance qui se fait au niveau des enquêteurs et de tout le monde. » (A2, p.9).

D'ailleurs, cet apprentissage se serait fait à une vitesse accélérée et aurait porté sur des nouvelles techniques et façons de faire. Certains interviewés soulignent qu'ils ont appris beaucoup plus durant ces années que pendant toute leur carrière.

« On allait chercher des bons éléments pis des bonnes techniques un petit peu partout. On a appris énormément dans les 2 ans que j'ai été là, j'ai appris plus que les 20 ans que j'avais fait avant. On est allé apprendre des nouvelles techniques, on a fait des choses qu'on n'avait jamais faites pis qu'on aurait jamais pu faire ailleurs. » (E7, p.10)

On peut donc dire que le partenariat se passe généralement bien au sein des ERM<sup>57</sup>. Ce qui ressort particulièrement des propos des interviewés, c'est qu'il y a une bonne communication entre les membres des différentes organisations policières qui travaillent au sein des ERM. Il y aurait même de l'autocritique de la part de ces organisations. En effet, ils ont décidé non plus de se contenter de critiquer les autres organisations, mais plutôt de s'attarder à intégrer les forces des autres à leur organisation tout en travaillant leurs faiblesse pour se renforcer.

Il reste toutefois que certains points ont été plus difficiles à vivre que d'autres. Les enquêteurs ont trouvé que l'adaptation la plus difficile à faire concernait des éléments techniques du travail comme la forme des rapports à remettre, les « chaînes de commandements » et les politiques d'encadrements différents. Un interviewé provenant du SPVM nous a expliqué les différences de structures organisationnelles qui existent

---

<sup>57</sup> Les enquêteurs rient même de leurs différences. Ils se taquinent souvent entre eux.

entre la SQ et le SPVM. Les ERM utilisent la structure organisationnelle de la SQ, et cela cause un inconfort chez les individus provenant d'autres corps de police.

Concernant les politiques d'encadrement, un interviewé de la SQ nous a expliqué en quoi consiste les difficultés que les enquêteurs des autres corps policiers ont eu à affronter. Encore une fois, ils ont eu à s'adapter aux façons de faire de la SQ. Cela concerne particulièrement le temps alloué pour manger, la rémunération dans les cas de surtemps, les horaires, l'utilisation de certaines méthodes d'enquête ainsi que l'exigence de remettre des rapports. Cela ajoute bien sûr à la probabilité de résistance et de problèmes liés au leadership.

Le partenariat n'est donc pas vécu de la même manière par tous. Si l'on provient de la SQ, l'adaptation est beaucoup plus facile étant donné que les règles adoptées par les ERM sont celles auxquelles ils sont déjà habitués. Cela est plus difficile pour les membres provenant d'autres organisations.

«Pour moi il y a deux façons de le vivre le partenariat. C'est ben plus difficile pour le gars de la GRC pis du corps municipal de s'en venir travailler à l'ERM. Parce que pour lui tout est nouveau. Tu es dans une affaire de la SQ, les formules de la SQ. Tu es dans la pensée, la coordination pis toute qui est de la SQ. C'est plus difficile pour eux autres de s'adapter que celui comme de la SQ qui est chez eux dans ses affaires. Lui il a juste le côté peut-être humain pis minding à s'adapter. Il y a quand tu intègre quelqu'un. Pis quand tu reçois quelqu'un.» (E11, p.26)

Quoiqu'il en soit, et malgré ces inconvénients, il semble que le partenariat a bien fonctionné. Les gens se sont « apprivoisés » et ils ont appris à travailler ensemble et à concilier leurs différences et particularités. Il en est même ressorti de l'innovation dans l'expertise. Les individus qui ont travaillé au sein des ERM seraient meilleurs qu'ils ne l'étaient déjà dans la lutte au crime organisé. Un interviewé en tire donc la conclusion qu'il serait long et difficile de reformer une unité possédant un expertise telle que celle à laquelle on est arrivé au moment de l'opération Printemps 2001.

Lorsqu'il y avait conflit, ceux-ci n'étaient pas nécessairement directement reliés au fait d'avoir réunis plusieurs organisations policières. Selon les interviewés, plusieurs conflits semblent être liés aux problèmes de comportements ou de personnalités incompatibles. Le stress et l'épuisement ont aussi pu causer des conflits.

« Entre enquêteurs, il n'y a jamais eu de problèmes. C'est sûr que des fois il y a des frictions pis c'est pas parce qu'on est un bleu ou un rouge ou un vert, c'est pas nécessairement à cause de ça. Dans un bureau d'enquêtes, si on est juste des bleus ou juste des verts ou juste des rouges, il va y avoir des conflits pis c'est normal. C'est normal dans une enquête comme ça parce qu'il y a beaucoup de pression. Il y a du monde sur l'asphalte. On sait que ça coûte cher, on sait qu'il y a toutes les heures supplémentaires qu'on faisait à un moment donné, on dormait des deux, trois heures par soir fait que ça vient un irritant pour ben du monde. T'as la famille qui embarque à travers ça, t'as la santé, fait que veut veut pas, des fois il arrive qu'il y a des petits accrochages sauf qu'on a été capable de faire fi de ça et de continuer l'enquête. » (E7, p.9)

Il est ainsi possible de dire que plusieurs éléments étaient réunis pour réussir le partenariat. Il y avait un groupe exceptionnel, une cible commune ayant une forte importance sociale, une énergie collective et de la bonne humeur. L'autorégulation du groupe se faisait bien et ce serait pour cette raison qu'il n'y avait pas de leader négatif dans le groupe.

Toute cette partie nous amène à examiner la nature des liens entre les différents acteurs de la structure organisationnelle des ERM. Il apparaît que ceux-ci doivent être considérée ayant une forte tendance vers le type de structure désigné comme étant organique (Mintzberg, 1982). En effet, nous avons constaté que les acteurs des ERM avaient des relations de travail « détendues » et informelles. Il y aurait un ajustement continu des tâches individuelles selon la situation vécue. Les informations sont aussi communiquées selon les besoins des différents membres et unités. De plus, l'information est le plus souvent communiquée sous forme de conseils que d'instructions. Les responsabilités sont aussi partagées par l'ensemble des membres de l'unité. Les personnes qui ont la meilleure connaissance du problème actuel devraient se transformer en ce que l'on pourrait appeler le centre d'autorité, de pouvoir ou de communication (Crozier et Friedberg (1977). Cela est particulièrement évident dans le cadre des réunions mensuelles. On comprend alors pourquoi les ERM ont actualisé leurs capacités à être flexibles et innovatrices.



Bien sûr, les règles et standards sont importants pour les ERM, mais l'inversion hiérarchique (Hébert, 1998) est aussi présente. Le système formel semble coexister avec l'informel, celui-ci étant prépondérant dans le contexte étudié.

Nous nous permettons même d'aller plus loin dans cette idée. En effet, la structure pourrait même être une adhocratie. Rappelons que l'adhocratie est décrite comme

« une forme « extrême » de structure organique, qui s'appuie sur l'application d'une expertise sophistiquée. Cette structure émerge lorsque l'environnement nécessite une adaptation rapide ainsi qu'une innovation encore plus complexe que dans la structure organique [simple]. Cette structure serait composée de groupes de projets constitués en fonction des besoins » (Mintzberg, 1982, p.376).

Il est probable que l'on puisse aller jusque là pour décrire la structure des ERM au moment de l'enquête ayant mené à l'opération Printemps 2001. Dans la partie suivante, nous verrons l'importance des experts dans l'enquête. Il s'agit d'un élément fondamental de la réussite de l'enquête.

### 3.2-Ajustement mutuel entre acteurs de la lutte au crime organisé

Le partenariat n'est pas que policier car il peut être considéré d'une manière beaucoup plus ouverte. En effet, si on prend un angle plus global, il est possible de comprendre qu'aujourd'hui il s'agit d'un travail non seulement entre des organisations policières différentes, mais aussi entre des spécialistes de tous ordres. Il s'agit d'élargir le concept de partenariat pour inclure tous les acteurs ayant contribué à l'arrestation et à la condamnation des Hells Angels.

« Mixte on parle pas juste de couleur de services de police, on peut être mixte à l'intérieur de la SQ. La SQ c'est très compartimenté. T'as le soutien technique, t'as l'informatique, t'as le renseignement criminel, t'as le crime contre la personne, t'as les crimes contre la propriété. C'est toutes des boîtes qui sont distinctes. Ça peut être multidisciplinaire aussi. Être mixte, c'est mettre en commun et rationaliser les moyens d'enquête. Être le plus efficace possible en coûtant le moins cher possible. Beaucoup plus concerté chaque action que tu va faire dans le quotidien. Être mixte c'est se consulter. » (E14, p.17)

Depuis l'instauration des ERM, plusieurs expertises et experts ont été impliqués dans la lutte au crime organisé au Québec. La stratégie aurait évolué par la connaissance issue de la coopération quotidienne entre ces différents spécialistes.

« La stratégie a évolué par la connaissance. C'est-à-dire qu'avant l'analyse n'était pas globale sur un dossier. On allait selon les informations qu'on possédait, pis on frappait. Mais avec le temps, de par la divulgation de la preuve aux pas fins, eux autres ils se raffinent. En modifiant leurs façons de faire, nous autres il faut qu'on s'ajuste. Il y a des ajustements qu'on est presque pu capable de faire. On est beaucoup plus en lien avec des spécialistes de tout acabits, que ce soit en surveillance physique, en fiscalité, au niveau des procureurs, et veux veux pas, de par l'ensemble de nos connaissances, on arrive à contrer la stratégie du crime organisé. Quand le crime organisé commence à avoir des spécialistes pis que toi tu es une police, c'est que tu n'as pas la connaissance. Ils font ça pourquoi ? Donc c'est dans ce sens là que nos enquêtes, notre stratégie se modifie. » (E6, p.19)

Il est évident que l'implication de plusieurs spécialistes dans le partenariat a changé bien des choses dans le mode de fonctionnement des policiers. Nous examinerons le rôle de chacun des experts ainsi que les relations que ces acteurs entretiennent, pour comprendre comment la sociabilité inter fonctionnelle a modifié les pratiques.

### 3.2.1-Les expertises de policiers

Tout d'abord, il y a les expertises de policiers. Celles dont les interviewés nous ont le plus parlé et qui ont été les plus importantes dans le cadre de l'enquête sont la filature et le contrôle d'agent source.

#### 3.2.1.1-La filature

Lorsque les ERM de Montréal et de Québec ont été mises en place, les gestionnaires ont réussi à obtenir une équipe de filature dédiée à temps plein à ces escouades. Cette équipe-pilote, pour suivre le modèle suggéré par les ERM, était composée de fileurs expérimentés des plus gros corps de police impliqués, c'est-à-dire la GRC, la SQ et le SPVM. Les policiers se sont rapidement rendus compte qu'elle ne fonctionnait pas aussi bien qu'ils l'aurait souhaité et ont décidé d'utiliser une équipe de filature formée par le même corps policier, soit la SQ. Les problématiques se trouvaient au niveau des méthodes de travail qui étaient quelque peu différentes d'un corps de police à l'autre. Cela nécessitait un processus d'ajustement long et à toute fin inutile, puisque des équipes déjà bien formées pouvaient aussi bien faire le travail.

« C'est que c'est très spécialisé faire de la filature. On ne s'improvise pas fileur du jour au lendemain. C'est des gens qui ont appris ensemble. Ce n'est pas la même formation, moyens techniques, et communications. Tu es obligé de remonter à tout le monde une façon de faire. C'était beaucoup plus simple de garder les équipes déjà en place, déjà efficace. Pour le temps de réaction aussi. Parce que t'aurais gagné quoi de mettre des gars de la SQ avec des gars du SPVM qui sont pas habitués d'être ensemble? Être mixte ça veut pas dire être un bleu pis un vert dans le même char parce qu'il faut être mixte. Tu peux avoir deux GRC qui travaillent ensemble aujourd'hui, parce que c'est eux autres qui sont disponibles et qui sont les meilleurs pour tel genre de job.»  
(E14, p.18)

Les dirigeants des ERM se sont rapidement rendus compte que les besoins en filature étaient beaucoup plus grands que ce qu'ils avaient à leur disposition. Ils ont obtenu une deuxième équipe de filature, en provenance du SPVM. Cette équipe n'a pas été formée de la même manière que celle de la SQ, puisque ce n'était pas des volontaires qui décidaient de travailler pour les ERM. Il est certain que cela a été un facteur négatif pour la satisfaction au travail de certains, d'autant plus que celui-ci était très exigeant. Cette

intensité dans le travail aurait d'ailleurs causé plusieurs accrochages à l'intérieur des équipes. Cela n'empêche qu'au bout du compte le travail aurait été bien fait.

«La surcharge de travail, il y a des journées où on finissait à 11h le soir pis on rentrait à 6 h le lendemain matin. Ça amène des frictions. Mais ça a jamais empêché les membres de l'équipe de garder un objectif, on avait des paramètres pis les objectifs à atteindre étaient très bien établis.» (E15, p.12)

Quoiqu'il en soit, ces deux équipes se rencontraient fréquemment pour partager les diverses informations amassées. Cela était particulièrement important surtout lors de la mise en place de l'équipe du SPVM, puisque celle-ci était moins familière avec le monde et le mode de fonctionnement des Hells Angels. L'échange aurait été des plus efficace, ce qui aurait permis aux équipes de s'épauler mutuellement et d'atteindre le même niveau de compétences et de connaissances.

«À l'été ou au mois de septembre 1999, il y a une équipe du SPVM qui s'est joint à l'ERM dans le cadre de l'enquête. C'est sûr qu'il y a des différences organisationnelles, mais le travail reste le même. Les deux équipes ont travaillé conjointement, mais chacun par équipe, pis les premières fois quand on a rencontré les gars du SPVM, ils trouvaient ça ardu parce que nous autres on avait fait déjà 5-6 mois de filature, on connaissait presque tous les sujets. C'est sûr qu'au début ils ont été un petit peu à la remorque au niveau des identifications. Fait qu'à partir de là, le travail a été beaucoup plus facile. À la fin, c'était la même efficacité.» (E15, p.3)

«Mais aussi eux autres ils identifiaient des nouvelles places. Ils nous donnaient des nouvelles adresses qu'ils avaient faites. Des nouveaux véhicules qu'on va probablement voir. Nous autres on faisait la même chose. On se tenait au courant de toute l'évolution. (E15, p.3)

Les chefs d'équipe de filature suivaient la même procédure que les chefs d'équipe d'enquêteurs de l'ERM. Ils se rencontraient régulièrement pour assurer un suivi des opérations en temps réel. Cela permettait de rendre la filature la plus efficace possible.

«Il fallait que les chefs d'équipe sachent qui travaillait où. Admettons on travaille deux sujets pis ils s'en vont au même meeting. Pour pas qu'on augmente nos chances de se faire détecter et pour ne pas doubler notre travail. Ça augmentait l'efficacité. » (E15, p.3)

Les équipes de filature ont fait bien plus que ce que le milieu policier se seraient normalement attendu d'eux. Ils ont poussé leur expertise à un point tel qu'ils pouvaient deviner que les motards préparaient une réunion Nomads, ayant observé les patrons de mise en place d'un tel rassemblement. Les fileurs ont alors informé les enquêteurs de leurs soupçons, et ceux-ci ont procédé à l'arrestation des chefs<sup>58</sup>. Cela a permis d'ajouter des éléments d'information en vue du procès et aussi d'incarcérer certains membres importants quelques semaines avant l'opération Printemps 2001.

« Pis l'avantage que ça a amené, c'est qu'en plus de faire uniquement de la filature, on a pu identifier des situations particulières qui étaient ciblées dans le cadre de l'enquête. Un moment donné il y a eu un meeting des chefs Nomads dans un hôtel, puis suite à ça les policiers ont pu procéder à l'arrestation des membres qui faisaient la surveillance, et ainsi pouvoir se rendre jusqu'à la chambre d'hôtel avec les motifs qu'ils avaient réussi à récupérer pis tout ça avait été mis en place parce que les policiers qui faisaient la filature avaient la connaissance de comment l'organisation fonctionnait. » (E15, p.3)

« On les as arrêté pour possession d'armes à feu. Mais on s'entend qu'on a trouvé autre chose qui était super incriminant. Les papiers qu'on a trouvé sur la table on les as gardé pis on s'en est servi par la suite pour le procès. Ils ont été arrêtés le 15 février, pis nous on arrêtait toute la gang le 28 mars. On en avait déjà huit au chaud. C'était une stratégie. » (E4, p.4)

Les interviewés nous ont expliqué que les arrestations et condamnations dans ce dossier avaient été rendu possible par le biais de ce qu'ils ont appelé la « cause articulable ». En d'autres termes, ils ont pu arrêter les Rockers qui effectuaient la surveillance armée aussi bien que les chefs Nomads pour possession d'armes à feu conjointe. Cela a d'ailleurs permis d'éviter d'avoir à divulguer l'enquête Rush, ce qui aurait fait en sorte que l'opération Printemps 2001 aurait pu ne pas avoir l'impact qu'elle a eu.

Examinons maintenant les liens qui existaient entre les fileurs et les autres acteurs de l'ERM. Les communications se seraient principalement déroulées avec l'enquêteur au dossier. Par exemple, les analystes et les fileurs ne se parlent normalement pas directement, ils passent plutôt par les enquêteurs. Il existe des exceptions, par exemple lorsque l'analyste a ressenti le besoin de se faire expliquer comment fonctionne la filature

<sup>58</sup> Désigné comme étant l'opération Leader. Au total, l'enquête et l'interpellation dans ce dossier ont duré moins d'une journée, le 15 février 2001, soit peu de temps avant l'opération Printemps 2001.

dans ses détails techniques, et cela pour mieux accomplir son travail. Dans ces cas, elle demande directement aux fileurs de lui expliquer les particularités de leurs filatures. Un exemple de l'importance des communications formelles avec l'enquêteur au dossier se révèle lorsque l'on aborde les liens entre les procureurs et les fileurs. Les relations informelles entre procureurs et fileurs se font sur le même modèle qu'entre ces derniers et l'analyste. Ces contacts permettaient aux fileurs de faire leurs rapports plus clairement et efficacement en vue de leurs témoignages au tribunal.

« Nos contacts étaient beaucoup plus avec l'enquêteur au dossier qui nous donnait les commandes. L'analyste nourrissait l'enquêteur de ses analyses à partir des données qu'on lui donnait. Mais des fois, elle avait besoin de certaines précisions sur certains événements ou des choses comme qu'on pouvait lui préciser. » (E15, p.10)

« Le procureur nous a donné des avis juridiques sur certaines choses qui étaient dans nos rapports, juste pour faciliter ou pour éviter les mauvaises interprétations. On a eu des contacts avec le procureur, mais ce n'était pas des contacts formels. On discutait quand même de certaines choses de filature, mais au niveau de l'enquête comme telle, c'était toujours l'enquêteur. » (E15, p.12)

Il ressort clairement de cette partie que les relations entre les divers acteurs semblent être le plus souvent informelles, quoi qu'en disent certains policiers. Il faut également remarquer que le langage utilisé est souvent emprunté au monde juridique.

### 3.2.1.2-Le contrôle des agents sources

Certains policiers se sont spécialisés dans le contrôle des agents sources. Cette méthode d'enquête est considérée par les interviewés comme très importante dans l'accomplissement de l'enquête.

« Je pense que le plus gros facteur de réussite, c'est qu'il y avait des individus à l'intérieur de l'enquête qui avaient infiltré les motards, comme Dany Kane. La qualité de l'infiltration qu'il y a eu au niveau de cette enquête là est sûrement un autre facteur de réussite. » (E16, p.4)

Il est toutefois difficile d'en dire plus sur cette méthode, celle-ci étant très confidentielle. Les interviewés ont tous hésité à nous en parler plus en profondeur. Ce que l'on sait c'est que les acteurs qui s'occupaient des agents sources ne faisaient pas que cela. Ils n'étaient donc pas des spécialistes dans le même sens que les fileurs, puisqu'ils n'étaient pas assignés à cette tâche uniquement.

Il existe plusieurs autres méthodes d'enquêtes, mais les interviewés ne se sont pas penchés plus avant sur ces autres expertises. Ils se sont contentés de nous expliquer que ces méthodes étaient employées par les personnes les plus qualifiées pour le faire, tout comme pour le contrôle des agents sources dont nous venons de parler. Il est donc possible de dire que la filature se distingue à ce titre des autres expertises découlant directement des méthodes d'enquêtes utilisées.

### 3.2.1.3-Les autres spécialistes policiers

Il existe aussi d'autres spécialités policières qui sont davantage liées aux actions commises par les motards qu'aux méthodes d'enquêtes usuelles. Par exemple, l'ERM avait besoin de spécialistes des homicides étant donné que les Hells Angels commettaient beaucoup de meurtres pendant ces années de conflit armé.

« C'est que, ça c'est encore une nouveauté, ils sont allés chercher des enquêteurs des homicides, qui eux ont mis en place un îlot à part qui s'occupait juste de monter la preuve pour les meurtres. » (E8, p.16)

Les Hells Angels géraient aussi beaucoup d'argent. Cela découlerait des différents trafics qu'ils opéraient, entre autres ceux reliés à la drogue. Les responsables des ERM ont donc trouvé un policier qui avait une expertise en comptabilité financière (« Comptables Généraux Licenciés » (CGA)) pour déchiffrer les dossiers de comptabilité appartenant aux Hells Angels ayant été découverts dans le cadre du projet Océan.

« On arrive dans des complexités d'enquête que ça touche la fiscalité et on aura pas le choix de se greffer des spécialistes pour les finances ! Les scénarios de blanchiment d'argent c'est tellement complexe. Ça te prend des spécialistes qui vont venir dire vous êtes wrong en crime. Un peu comme les analystes. C'est un spécialiste, un avocat, un conseiller, qui va te dire la situation. » (E6, p.19)

Il est clair que ces diverses expertises ne sont pas nouvelles à proprement parler. C'est plutôt la qualité de la communication entre ces différents spécialistes qui l'est et qui a permis de peaufiner l'expertise de chacun. Les ERM de l'époque de l'enquête ayant mené à l'opération Printemps 2001 auraient permis de renforcer les liens entre les différents acteurs qui travaillaient à lutter contre le crime organisé. Cela aurait notamment amené une meilleure compréhension mutuelle.

### 3.2.2-Les civils

Ensuite, toujours au sein de l'unité policière, il existe différents experts qui ne sont pas policiers. Il s'agit de ceux que l'on a appelé les civils.

#### 3.2.2.1-Les analystes

Concernant les analystes et le renseignement, il faut tout d'abord retracer l'origine de ce type d'expertise. Les premières traces claires que nous avons décelées se situent en 1995, au moment de la formation de l'escouade Carcajou. Il s'agissait de policiers qui se disaient analystes, mais qui faisaient en réalité de l'entrée de données dans les bases de données policières. Ces derniers n'avaient pas beaucoup de formation et leur rôle était mal défini. Le rôle d'analyste semblait s'ajouter aux tâches d'enquêteur. En d'autres termes, les enquêteurs-analystes cumulaient les tâches et ne pouvaient se concentrer uniquement sur l'analyse des données. Bien que cette tâche soit assez différente du rôle d'enquêteur-contrôleur d'agent source, les deux semblent avoir un dénominateur commun, c'est-à-dire qu'ils constitueraient des spécialisations à l'intérieur du travail d'enquêteur. Toutefois, le fait d'avoir à remplir deux rôles assez différents<sup>59</sup> en même temps semble avoir pour effet une tendance naturelle à choisir l'un des rôles au détriment de l'autre, c'est-à-dire à retourner vers le travail de terrain plutôt que de se concentrer sur l'entrée de données.

---

<sup>59</sup> C'est-à-dire d'une part l'entrée de données et l'analyse de renseignement et, d'autre part, le travail général d'enquête.



« Si tu recules en 1995, les analystes c'était des policiers. Un matin le gars se levait pis disait me semble j'aimerais ça être analyste. Il allait chercher un petit cours ici, un petit cours là, pis il faisait de l'alimentation, il ne faisait pas de la vraie analyse. » (E6, p.15)

« Mais finalement ces gens là en sont venus à sortir sur les perquisitions pour venir directement sur le terrain pour voir comment ça se passait. Et puis, c'est peut-être ça qui a donné le coup d'envoi aux définitions de tâches des analystes. (E8, p.21)

Les policiers qui remplissaient ce rôle archaïque d' «analystes» le faisaient à l'intérieur d'une unité mixte de renseignement provinciale, qui était une composante de l'escouade Carcajou. Ceux-ci provenaient des différents corps policiers impliqués, tout comme les autres équipes d'enquêteurs. Cette manière de structurer avait l'avantage de mettre en commun les informations disponibles dans l'ensemble des banques de données policières.

«L'une des recommandations était qu'on crée une unité mixte de renseignement qui aurait comme mandat de centraliser le renseignement à un endroit et de le retransmettre à qui de droit. Bien entendu avec la règle de la tierce partie. Fait que c'est un petit peu la mission qu'on s'était donné. On avait du personnel de toutes les organisations qui travaillaient ensemble sous un même toit, avec toutes les banques de données de chacune des organisations. Mais on transmettait ça à un niveau quand même assez élevé surtout pour accélérer la prise de décision des cadres supérieurs. » (E2, p.1)

Cette structure a relativement bien fonctionné tant qu'il y a eu une seule escouade mixte, située à Montréal. Lorsqu'on a implanté une escouade à Québec puis dans les autres régions, le fait d'avoir l'unité de renseignement au sein de l'escouade de Montréal causait des problèmes d'accessibilité aux informations. Ce problème a été rapidement réglé quand les ERM se sont mises en place. À ce moment là, il y a eu beaucoup de changement au niveau structurel en ce qui concerne le service de renseignement. On a fait du renseignement une escouade à part entière, qui devait desservir les escouades d'enquêteurs des ERM. Ils ont élargit leurs réseaux pour répondre aux besoins de renseignement au niveau provincial. Cela semble avoir amélioré l'échange d'information.

«Le renseignement au début des années 90 était très mal utilisé tous corps de police confondu au Québec. Quand on a fait le task force qui était Carcajou, on a pris tous les gens de renseignement, on les intégrés à l'escouade. Ça te faisait un renseignement fort dans l'unité de Montréal, sauf que dans la structure des ERM ça rendait la mobilisation des autres escouades spécialisées pis de la collectivité policière plus difficile. En 1998, on en a fait une 7<sup>e</sup> escouade. On les a sortis des unités. Eux autres aussi ils sont en partenariat. Ils ont renforcé leurs réseaux entre les organisations policières. Ils ont capitalisé sur les canaux de communication les plus forts entre les organisations. » (E3, p.5)

«On était en lien direct avec les ERM. On participait à toutes les réunions pis on donnait de l'information et on faisait de la pré enquête. On préparait certains dossiers dans les régions, on développait des sources, des informateurs.» (E2, p.1)

Vers la fin de l'enquête<sup>60</sup>, l'unité des renseignements criminels de la SQ est créée. Les ERM commencent alors à y avoir recours pour avoir accès à des analystes non plus policiers, mais civils. Selon Migneault (2005), l'intégration de ceux-ci à la structure policière a officiellement débuté en 2001, ce qui correspond à la période à laquelle les interviewés se sont référés. Dès lors, les analystes ne provenaient plus des différents corps de police impliqués, mais uniquement de la SQ. Les interviewés n'ont pas pu nous expliquer clairement comment la transition s'est opérée ni ce qui est advenu de l'unité mixte de renseignement provinciale. On sait toutefois que cela aurait un lien avec le processus de distribution du budget au sein des ERM.

« Ils ont déconcentré beaucoup au niveau des analystes aux renseignements criminels. Ils relèvent du renseignement criminel mais sont attirés aux unités. Ils sont plus proches pis dans le fond ils sont impliqués autant que nous autres. Ils connaissent le dossier à 100%. C'est plus facile se parler quand tu es dans le même bureau. T'arrives à créer des liens plus étroits. Fait que ça a amené ça. Mettre des analystes dans toutes les grosses unités de la SQ. » (E5, p.21)

Il existerait deux types d'analystes. Les analystes tactiques étant détachés de l'unité des renseignements criminels de la SQ puis attirés dans les unités de manière ponctuelle, c'est-à-dire le temps d'une enquête. Tout ce que l'on sait des analystes stratégiques, c'est qu'ils sont parfois « prêtés » aux unités. À la lumière de ce que nous ont dit les interviewés, les analystes stratégiques semblaient être utilisées de façon marginale à cette époque. Nous nous concentrerons sur le rôle d'analyste tactique puisque c'est celui-là qui était le plus développé et qui a été utilisé de façon quotidienne au sein des ERM.

<sup>60</sup> Très probablement au début de l'année 2001.

« Les analystes tactiques, pour la formation, le développement, les modus vivandi, les processus de renseignements sont attachés aux renseignements criminels. Mais du point de vue tactique, opérationnel, ils dépendent du responsable d'unité. Et c'est les analystes qui ne font qu'analyser le dossier X, qui appartient à l'ERM-Montréal ou le dossier Y, qui appartient à Saguenay. Ils font parti de l'équipe pour la durée du projet. Pis dans le quotidien ils travaillent avec tous les enquêteurs. Quand le projet pour lequel ils ont été appelé fini, ils s'en retournent. Il va ravoir un analyste quand il va y avoir un autre dossier pis qu'ils vont justifier un analyste, pas nécessairement le même. Et pendant ce temps là le renseignement criminel ils ont d'autres analystes qui vont travailler sur le stratégique et sur le renforcement des canaux de communication entre les forces de police. » (E3, p.6)

Il est facile de comprendre que le rôle d'analyste a énormément changé au cours des dernières années. Il y a eu beaucoup de confusion dans le rôle qu'on attribuait à l'analyste. Examinons de plus près comment ce rôle était défini durant l'enquête ayant mené à l'opération Printemps 2001 et comment il a évolué pendant celle-ci.

Au début de l'enquête, les analystes civils étaient chargés d'entrer les données. Ils faisaient donc plus ou moins la même tâche que les « analystes » policiers. Les analystes civils avaient des capacités qui n'étaient pas exploités et il fallait leur donner les moyens d'utiliser ces compétences à leur plein potentiel. Pour ce faire, il fallait que l'entrée de donnée soit faite par d'autres. On s'est rapidement doté de personnes attitrées à cette tâche.

Au début de l'enquête, les analystes travaillaient à partir de leurs bureaux puisque les tâches qui leurs étaient assignées ne leur prenaient pas tout leur temps. Mais au fur et à mesure que l'enquête avançait, ils ont fini par déménager leurs bureaux pour travailler directement avec les enquêteurs. Cela aurait amélioré la qualité de l'information échangée.

« Tu voyais, t'entendais, il y avait pas de cachettes sauf pour les trucs vraiment spéciaux, pis c'est normal. Mais l'échange était bon. » (A1, p.1)

À partir de ce moment, l'analyste a pu s'impliquer véritablement dans l'enquête. Les interviewés nous ont expliqué que pendant l'enquête, les analystes travaillaient essentiellement à répondre aux besoins des enquêteurs. Tout d'abord, les enquêteurs avaient besoin de quelqu'un pour gérer et organiser les informations qu'ils récoltaient quotidiennement. Les analystes ont proposé d'inventer une base de données qui faisait

état du cheminement de chacun des faits relatifs à l'enquête. Cette base de donnée a reçu le nom de cheminement chronologique. Celui-ci a été modifié à plusieurs reprises puisqu'au fur et à mesure que l'enquête avançait on se rendait compte d'un besoin accru en raison de la quantité d'information accumulée.

« Quand je suis arrivée il était en Word. Tu voulais faire des recherches, ça n'avait pas de sens. Ce qu'on a fait c'est qu'on l'a transféré en excel. Pour pouvoir rechercher des trucs. Avec les fonctions de filtre, ça allait même mieux. N'empêche que excel est un chiffrier, ce n'est pas une base de donnée comme access. Ce n'est pas ce qui avait de mieux. On a fait avec les moyens du bord. » (A1, p.2)

« Les analystes ont été très importants au niveau du chrono. Il faut penser que d'avoir des programmes pour gérer un dossier comme ça, c'était du jamais vu dans nos unités. » (E16, p.7)

Les analystes se servaient du cheminement chronologique pour établir les liens entre les faits tirés des différentes méthodes d'enquêtes. Elles se sont également servies du cheminement chronologique pour préparer les procédures judiciaires.

« C'était beaucoup de travail avec le cheminement chronologique, de la gestion de la preuve, des analyses, de l'information pour pouvoir se retrouver, pouvoir faire la preuve pour chacun des sujets. Préparer, aussi en fonction pour les procureurs. » (A1, p.4)

Pour préparer les outils informatiques nécessaires, il faut que l'analyste soit bien au courant du dossier et cela depuis un certain temps. Les policiers comme les procureurs semblent avoir bien compris cela.

« Ça prend un support informatique absolument. Ça prend aussi un analyste qui va connaître le dossier. Si il arrive que sporadiquement, il ne peut pas avoir une idée globale de l'envergure de l'enquête, vers quoi l'enquête se dirige. » (P1, p.13)

Les analystes ont aussi eu un rôle de formateur par rapport au cheminement chronologique autant pour les enquêteurs que pour les procureurs. Il s'agissait d'une initiation à l'informatique car les policiers étaient peu familiarisés à travailler avec un ordinateur. Cela est compréhensible puisqu'il y avait peu d'ordinateurs à cette époque au sein des ERM et des corps policiers en général.

« Dans Printemps 2001, il y avait 4 ordinateurs au bout des tables. Fait que ce n'est pas tout le monde qui avait leur ordinateur. Fait que les outils que tu vas développer ou mettre en branle faut que tu suives l'évolution. » (A1, p.6)

Mais leur place ne s'est pas faite aussi facilement qu'il apparaîtrait. Les analystes ont du prouver aux enquêteurs qu'elles faisaient un travail utile et aussi qu'on pouvait leur faire confiance. Les enquêteurs se sont familiarisés à elles et ont compris l'apport positif de leurs interventions pour les résultats de l'enquête.

« Le monde de la police c'est fermé pis t'as une question de confiance pis de crédibilité qu'il faut acquérir. Les analystes c'est des civils, c'est la même affaire qu'une femme qui rentre dans la police au niveau des enquêtes à l'ERM. Ils ont toujours un plus gros fardeau à démontrer. Faut qu'ils en fassent plus pour se faire reconnaître. C'est sûr qu'au début ils n'avaient pas le score exact. Il leur manquait de l'information. Pis au fil du temps, ils ont démontré qu'elles étaient crédibles, fiables, compétentes pis les barrières sont tombé mais ça a pris du temps. Ensuite l'information était directe. Elles lisaient les documents et apportaient certains correctifs. Pis quand ces personnes là t'amènent des changements pis ils te les expliquent comme il faut pis tu te rend compte que ça a du bon sens, ces personnes là se créent une notoriété pis une grosse crédibilité. Les analystes de Printemps 2001 ont été les précurseurs là dedans. C'est les premières à rentrer dans les bureaux d'enquête comme l'ERM tout en étant civil. Fait que ces personnes là ont été les ambassadeurs de faire tomber les barrières pis de démontrer qu'un civil, qui est en plus une femme, est capable d'en faire autant pis d'en montrer autant qu'un policier d'expérience. » (E5, p.24)

La confiance des enquêteurs en les analystes s'est améliorée au fil de l'enquête. Les analystes ont pu assister aux réunions journalières avec les enquêteurs seulement vers la fin de l'enquête. Toutefois, il subsiste encore des pensées réfractaires.

« Je peux pas concevoir qu'on va engager une personne, qui a jamais travaillé dans la police, avant d'être analyste dans le crime organisé là, j'ai été patrouilleur, j'ai travaillé avec des criminels sur la rue, j'ai fait des enquêtes, je sais c'est quoi la police, la mentalité, les bandits, comment ça parle. C'est plus facile quand tu veux faire de l'analyse sur le crime organisé. Mais je crois que les analystes, avec le temps ils vont prendre de l'expertise pis ils vont devenir bons. Mais ça dépend des rôles précis d'analyse qu'ils ont à faire. (E1, p.14)

Ces avis mitigés semblent être marginaux, puisque cela ne semble pas avoir affecté les analystes. Celles-ci ont expliqué qu'elles n'ont pas senti de résistance induite à leur arrivée ni par la suite. Pour une interviewée, il s'agirait d'un mythe que certains s'évertuent apparemment à maintenir.

« Même un nouveau policier qui va arriver faut qu'il la fasse sa place. C'est plus la personnalité qui compte. Ce mythe est là et quand je suis rentrée ici, je me suis fait dire la même chose. Pis je ne peux pas dire que j'ai senti de réticence ou qu'on m'a empêché de faire quoi que ce soit. J'ai même eu des

super belles opportunités pis des marques de confiance de la part des enquêteurs. Fait que ce mythe là policier-civil, je trouve dommage qu'on continue à le transporter tout le temps.» (A1, p.7)

Il semble que la plupart des enquêteurs se soient d'ailleurs familiarisés à leur présence et qu'ils comprennent dorénavant les différences fondamentales qui existent entre leur travail et celui des analystes. Ils ont compris qu'ils avaient avantage à tirer profit des compétences de cette partenaire.

«C'est une personne spécialisée qui est un outil additionnel dans ton coffre d'outils. Qui a une vision différente. Parce que si on pense tout pareil, pis on n'est pas sur la bonne track, on court au suicide. L'analyste, n'étant pas du milieu policier comme tel, regarde l'ensemble des informations qui lui parviennent, est en mesure de nous donner un portrait différent de ce que nous autres on peut voir de par son expertise, son expérience, ses capacités, de bonifier l'idée qu'on peut avoir. L'analyste aujourd'hui fait cette analyse globale d'une situation, nous permet d'avancer beaucoup plus rapidement. » (E6, p.15)

Une analyste nous a expliqué que la nature de leurs relations avec les enquêteurs est particulière. Il s'agirait d'une relation de client, c'est-à-dire qu'un analyste répond aux demandes précises des enquêteurs sans faire partie de leur structure hiérarchique. Pour elle, il est clair que les enquêteurs ne sont pas ses patrons. Ils ne devraient pas non plus se sentir menacés par la présence des analystes.

« C'est vrai que notre rôle nous autres d'analyste, c'est un rôle de client. Ce n'est pas un rôle de supérieur. Moi quand je parle avec quelqu'un, il sera jamais mon boss. Au niveau de grade, je ne prendrais jamais sa place. Il y a un respect et il n'y a pas de compétition. Je ne ferai jamais sa job, il ne fera jamais la mienne.» (A2, p.4)

Examinons maintenant les relations que les analystes entretenaient avec d'autres experts. Au début de l'enquête, lorsque les procureurs voulaient faire une demande aux analystes ils devaient passer par les voies officielles, c'est-à-dire l'enquêteur au dossier. Nous avons déjà vu qu'il en allait de même, sauf exceptions, pour les divers experts policiers.

Il en allait tout autrement quand l'enquête était bien entamée puis lors des procédures judiciaires puisque les analystes et les procureurs étaient en lien direct.

«Il pouvait y avoir un procureur pis les analystes communiquaient directement. Habituellement ce n'est pas comme ça. Pas directement. Ça peut arriver procureur et analyste surtout vers la fin. Elle a été affectée pour les procédures judiciaires, et elle a répondu à des commandes plus spécifiques du procureur. Pendant l'enquête, l'analyste, les interactions qu'elle avait était beaucoup plus

en présence d'autres enquêteurs et lors de forum où ils étaient plusieurs assis à la table. » (E16, p.8)

Les analystes ont ainsi eu à travailler à la fois au niveau de l'enquête et des procédures judiciaires. Leurs rôles étaient tout comptes faits assez semblables dans ces deux parties. Ils devaient s'occuper d'organiser et de gérer l'information. Toutefois, la délimitation entre le travail pour les procédures judiciaires et celui pour l'enquête à proprement parler semble mal définie. En effet, alors qu'elle organisait l'information pour que les enquêteurs puissent consulter une documentation à jour, elle travaillait aussi avec les procureurs et les enquêteurs en vue d'obtenir et organiser les éléments de preuve.

« On a fait ensemble la théorie de la cause, pis on est allé chercher des éléments de preuve. On a pas tout ramassé pis après dire qu'est-ce qu'on fait avec ça ? On a bâti ça en même temps qu'on ramassait. Fait que ça c'était pendant l'enquête. » (A2, p.7)

L'analyste a beaucoup appris de son travail avec le procureur, en ce sens qu'elle sait maintenant faire clairement la différence entre un renseignement et une preuve. Elle connaît aussi le fonctionnement du tribunal et peut donc faire l'ensemble de son travail en vue de ces ultimes procédures.

« Je faisais l'analyse de tout ce que les témoins ont dit, parce que c'est pas ce qu'elle a écrit, c'est ce qu'elle a dit. Donc on faisait des tableaux avec ça. On préparait la journée du lendemain. » (A2, p.4)

« Ils ont appelé ça un tableau de preuve. Pour que ça soit plus facile pour les procureurs. Que ça soit recherchable plus vite. Ils ont fait beaucoup de travail là-dessus. À la cour aussi, pour rechercher les éléments de preuve. Ça a été les premiers analystes à aller en cours. » (E4, p.17)

L'expérience de Printemps 2001 semble donc avoir été très importante pour le statut des analystes dans les enquêtes en général. Depuis ce temps, il semble même que le nombre d'analyste à la SQ ait augmenté de façon exponentielle.

« Pour les analystes, Printemps 2001 ça nous a donné beaucoup. Qu'il y a rien qui a coulé, qu'on a toffé les mêmes heures qu'eux autres, qu'on était pas une menace, ben au contraire, parce qu'ils pouvaient s'accoter sur certaines choses. Ça te fait des réputations pis après ça, ça ouvre des portes pour les autres. C'est bon pour notre famille à nous autres les analystes. » (A2, p.10)

La situation que nous venons de décrire correspond presque en tous points à ce que Cope (2004) suggère pour favoriser le développement de l'ILP, ou à tout le moins concilier la culture policière avec celle des analystes. En effet, il est clair que les analystes ont réussi

à démontrer leur potentiel, ce qui a amené une meilleure compréhension de leurs rôles et expertises par les enquêteurs. Les enquêteurs ont fait de même avec les analystes. Une relation saine semble s'être développée entre ces deux types d'acteurs. Le niveau de confiance s'est ainsi établi à un niveau respectable, ce qui a permis aux analystes d'avoir accès à un plus grand nombre d'informations. Cela leur a permis d'augmenter la qualité de leur travail, ce qui a eu pour conséquence que les enquêteurs en sont venus à les intégrer un peu plus dans leur travail quotidien. Cette collaboration plus étroite aurait contribué à favoriser un certain entraînement dans le cercle de l'augmentation des connaissances de chacun à propos du travail de l'autre. Cela aurait favorisé la confiance et le partage ultérieur d'informations. Finalement, les deux cultures se seraient modifiées, les uns adoptant un peu de celle de l'autre pour en arriver à un certain équilibre. Toutefois, celui-ci reste encore précaire et nécessite d'être consolidé.

#### 3.2.2.2-Soutien à la saisie des données

Comme nous l'avons abordé plus haut, les analystes ont eu besoin d'aide pour l'entrée de donnée et aussi pour le classement physique suite aux diverses perquisitions. Les enquêteurs les ont aidé un certain temps, mais ils se sont rapidement rendus compte de l'impératif d'avoir des personnes attitrées spécifiquement à cette tâche. Cela aurait d'ailleurs aidé à mieux définir les tâches de chacun. Les secrétaires ont été indispensables au bon fonctionnement de l'enquête puisque sans celles-ci les autres acteurs n'auraient pas pu faire leur travail et n'auraient pas eu accès à une information mise à jour continuellement.

#### 3.2.2.3-Les techniciennes de la numérisation

Un autre aspect important de l'enquête et qui démontre encore une fois la sensibilisation des acteurs à l'importance de se préparer en vue des procédures judiciaires est la mise en place d'un service de numérisation. Devant l'ampleur de l'information accumulée, les policiers ont compris que s'ils voulaient avoir une chance de faire condamner les Hells Angels, ils devaient avoir recours à la technologie. Ils ont consulté le service de la numérisation, pour comprendre qu'il faudrait se doter d'outils beaucoup plus performants s'ils voulaient parvenir à numériser toute la preuve à temps. Pour les interviewées qui ont



travaillé à l'intérieur de ce service, il est clair que l'enquête ayant mené à l'opération Printemps 2001 a donné une impulsion au développement du service de la numérisation au sein de la SQ.

« On a fait nos classes sur Printemps 2001. La numérisation en tant que telle existait avant, mais c'était vraiment embryonnaire. On peut dire que les bases de la façon dont on numérise aujourd'hui ces bases-là se sont développées dans Printemps 2001, c'est-à-dire la notion de contrôle de la qualité, l'organisation de dossiers. On a appris beaucoup dans Printemps 2001. Pour nous, on développait notre expertise sur le tas. Le service existait mais s'est vraiment structuré à travers Printemps 2001. » (N1 et N2, p.1)

En ce qui concerne les relations de travail entre les différents acteurs, les responsables de la numérisation devaient toujours passer par l'enquêteur au dossier. Dans les cas où un autre individu leur demandait des informations, elles se devaient de le référer à l'enquêteur responsable du dossier en question. Elles expliquent leur mode de fonctionnement par l'impératif de confidentialité de l'information dont elles s'occupaient. Le fait de toujours communiquer avec le même enquêteur rendait aussi le travail plus efficace.

Lorsque les responsables de la numérisation se sont rendus compte qu'ils ne pourraient pas réaliser ce qu'on leur demandait dans les temps requis, elles en ont fait part à l'enquêteur au dossier. Celui-ci s'est arrangé pour obtenir la collaboration des autres corps de police. Ils ont facilement obtenu le matériel et les ressources humaines nécessaires.

Cette partie nous amène à parler de la hiérarchie implicite qui régnait alors au sein des ERM. Les enquêteurs occupent en effet un rôle central d'intermédiaire. Tout doit passer par eux. Bien que tous présentent les relations de travail comme purement égalitaire, il est clair que les enquêteurs conservent une longueur d'avance sur la direction de l'enquête. Toutefois, ceux-ci prennent compte des idées et demandes de autres acteurs. Leur façon de « gérer » apparaît au moins plus ouverte que la manière traditionnelle de faire l'était.

### 3.2.3-Les procureurs

Le dernier type d'expert dont les interviewés nous ont parlé sont les procureurs. Techniquement, ils se trouvent à l'extérieur de l'unité policière. Ils faisaient parti du

BLACO, c'est-à-dire du bureau de lutte au crime organisé. Cela ne les empêche pas de participer activement au partenariat dans la lutte au crime organisé. Leur implication aurait d'ailleurs causé des changements importants dans la façon de faire des acteurs de l'unité policière et plus particulièrement les enquêteurs.

« Je ne pense pas qu'il y ait un corps de police seul qui aurait pu faire ça. Pis quand je dis partenariat, je veux vraiment parler de partenariat avec les corps de police et les procureurs de la couronne. C'est très important. » (E11, p.22)

Tout d'abord, il faut comprendre que le travail traditionnel des procureurs se fait dans un univers complètement séparé de celui des enquêteurs. En effet, les enquêteurs procédaient à l'enquête, puis quand ils pensaient qu'il y avait assez de preuve, ils donnaient leur dossier à un procureur qui jugeait s'il portait des accusations ou non. Il n'y avait pratiquement aucune interaction entre ces deux facettes du processus.

« À l'époque les policiers, je vais te dire ça en langage policier...on donnait un petit top-rop sur le bureau du procureur. On lui explique le dossier vite fait, pis le procureur n'avait pas suivi l'enquête. » (E5, p.22)

L'escouade Carcajou a apporté une nouveauté sur ce plan. En effet, ils se sont dotés de conseillers juridiques à même leurs bureaux. Le problème est que ce n'était pas les mêmes procureurs qui les conseillaient et qui plaidaient la cause. On a résolu ce problème dans les ERM. Toutefois, les procureurs n'étaient pas assignés dès le départ ni à temps plein. Ils ne travaillaient pas non plus constamment au sein des ERM.

« Le modèle Carcajou nous avait amené les procureurs comme conseillers. On avait dans nos bureaux des procureurs qui nous ajustaient en fonction de la jurisprudence. Le problème c'est que ce n'est pas eux autres qui plaidaient les dossiers. La nuance qu'on a apportée avec les ERM c'est qu'on a eu des procureurs attirés qui n'étaient pas nécessairement dans nos bureaux mais qui avaient comme mandats de travailler avec nos dossiers. Sont devenu comme les gardiens un peu de notre approche pis de la jurisprudence. Avec une connaissance du dossier extraordinaire par rapport à ce qui se faisait avant. » (E3, p.3)

Les premiers contacts réguliers entre procureurs et enquêteurs n'ont pas été faciles. Il n'y avait pas de démarcation claire entre le rôle de chacun, ce qui a fait en sorte qu'il y a eu certains conflits dont les interviewés n'ont pas voulu nous entretenir profondément. Toutefois, il en a résulté que le procureur qui s'occupait du dossier s'est rapidement retiré. Le ministère de la justice a décidé de mettre un terme à cette situation et a tout de suite assigné ses deux procureurs chefs au dossier. Cela envoyait un message clair aux

ERM. Ils devaient travailler conjointement avec les procureurs car ce dossier était très important pour le ministère.

« À partir de septembre 1999, on a dégagé un procureur constamment, qui était au dossier, qui participait pas à l'enquête, parce qu'il y a une démarcation même si elle est pas toujours évidente entre le travail des policiers et le travail de la couronne. Elle a été là jusqu'à peu près au mois de mars, puis il est arrivé certains problèmes et par la suite la direction du ministère a décidé de mettre deux procureurs chefs, un en produits de la criminalité et un en substantif [drogue]. » (P1, p.1)

La notoriété et l'expérience des procureurs auraient empêché les conflits avec les enquêteurs. Ils auraient ainsi contribué à la mise en place des conditions nécessaires à l'accomplissement du travail ayant pour but non seulement d'arrêter et d'accuser mais aussi de condamner les Hells Angels Nomads.

« C'est deux procureurs qui arrivent avec une notoriété terrible. Un qui a été procureur chef à Montréal, l'autre l'était à Québec. Ils arrivent avec une bonne expertise, avec des connaissances pis une notoriété. Pis ça a été instantané. Ces procureurs là étaient connus de tous les policiers au bureau. Les enquêteurs au bureau les connaissaient pour avoir travaillé avec eux autres dans le passé. Je te dirais qu'il n'y avait pas beaucoup de barrières. » (E5, p.24)

Parallèlement, on a créé le bureau de lutte au crime organisé (BLACO) ainsi que le bureau de lutte au blanchiment d'argent (BLABA). À partir de ce moment, les procureurs attirés à l'ERM devaient provenir de ces groupes de procureurs spécialisés. Cela a fait en sorte qu'une relation plus personnelle s'est développée entre les enquêteurs de l'ERM et les procureurs spécialisés.

« Ça t'amène à créer des liens plus étroits, pis il va être moins gêné également de te passer des commandes. Le procureur il a suivi l'évolution de l'enquête, il voit également les problématiques qu'on va rencontrer. Fait qu'il t'enlène de façon juridique les dossiers pis les éléments de preuves. Pis de plus en plus les policiers qui travaillent le crime organisé, quand tu pars un dossier aujourd'hui, ben tu pars un dossier aussi en fonction de le présenter à la court. Le procureur il vit l'histoire en même temps que toi. Pis les questions, il les pose au fur et à mesure. Les embûches qu'on pourrait avoir, on les règle à mesure. C'est ben différent. C'est plusieurs services, tant policiers que judiciaires, que civils, qui se sont toute mis ensemble. Pis ces services là maintenant se parlent, s'entraident pis évoluent. Parce qu'eux autres aussi évoluent dans leur façon de présenter la preuve. Pis je pense que l'union fait la force. » (E5, p.22)

Les interviewés policiers ont insisté sur le fait que le procureur n'était pas leur patron. Selon eux, les enquêteurs sont maîtres de l'enquête et le procureur doit se contenter de s'occuper de l'aspect légal des opérations et des techniques utilisées. Ce discours

démontre bien la crainte des policiers face à l'ampleur de la place que prenait ainsi le procureur dans l'enquête. Cela explique aussi pourquoi il est fondamental pour eux de bien spécifier quels sont les rôles de chacun.

« On ne veut pas non plus que les procureurs deviennent les maîtres de l'enquête. On veut les avoir comme conseillers juridiques, mais ce n'est pas vraiment leur rôle de mener une enquête. C'est au corps policier de le faire. On connaît nos limites et comme moi je ne peux pas parler du code criminel, de la jurisprudence autant qu'un procureur, je respecte quand un procureur me laisse de la latitude d'interpréter les politiques et le travail de police qu'on a à faire. » (E17, p.14)

C'est à partir de ce moment qu'il y aurait eu une véritable évolution de la place prise par les procureurs dans l'enquête. Selon les interviewés, dans ce contexte le procureur est avant tout un conseiller légal. Pour d'autres, il fait un peu plus. Il dirigerait l'enquête en fonction de la judiciarisation future.

« Le travail est principalement de conseiller la police. Si les policiers entendent faire une opération, de déterminer la légalité et l'admissibilité en preuve des éléments qui seront recueillis plus tard. Il y a coaching légal et stratégique de voir qu'est-ce que ça va risquer de donner. Théoriquement, notre base est principalement de donner l'aspect légal seulement. Mais c'est sûr que quelquefois on va dire si vous faites ça, il risque d'y avoir des implications, y avez-vous pensé ? Habituellement, ils nous écoutent. » (P1, p.3)

« Ils pouvaient même à quelques moments de l'enquête nous diriger. Vous êtes faibles en preuve là. Nous autres comme groupe de travail, on était en mesure de s'organiser pour aller le chercher. Nous autres comme police, des fois on a le nez dans la vitre et on échappe des données. Des choses que tu n'as pas vues alors que le procureur va dire les gars, si vous le faites de même ça nous donne rien. Ou bien telle phase on l'a déjà notre preuve là-dessus. » (E16, p.5)

L'expérience de l'enquête ayant mené à l'opération Printemps 2001 aura permis à ces deux types d'acteurs de mieux comprendre les rôles respectifs de chacun ainsi que de se familiariser pour en venir à former une équipe véritablement plus efficace.

« Je pense que ça a aidé à l'esprit d'équipe, de participer avec eux autres, de démystifier c'est quoi un procureur pis pour les procureurs, de démystifier le monde policier aussi. Parce que faut dire qu'il y a quand même encore aujourd'hui des lignes entre policier et procureur. Cette expérience là a aidé les deux côtés à se comprendre mieux. Ça a aidé dans l'efficacité, de comprendre c'est quoi exactement que les procureurs s'attendent, plutôt que de faire notre enquête et d'arriver à la dernière journée avec nos boîtes pis de dire it's your game now. Comme je disais pour les analystes, même les procureurs ont vraiment fait parti de l'équipe. Tandis qu'avant, il y avait un froid. » (E17, p.14)

Les contacts quotidiens qu'ils entretenaient leurs ont permis de partager leurs expertises différentes. Ils ont appris les uns des autres. Les enquêteurs ont compris qu'ils avaient avantage à écouter les conseils des procureurs s'ils tenaient à ce que les criminels soient condamnés.

« C'est un continuel partage de connaissances qui se fait. Quand tu es régulièrement avec les procureurs tu as des discussions juridiques presque quotidiennes. Fait que t'apprend beaucoup. Ce qui fait que quand tu reviens dans ton groupe d'enquête, tu es en mesure voir les pièges. Ça t'aide à développer une vision parce que ce que tu fais dans un dossier c'est dans le but que les suspects soient condamnés en bout de ligne. Donc c'est à toute ça que ce transfert d'expertise te sert. » (E16, p.19)

À la lumière de ce qui précède, il semble naturel de se demander pourquoi le ministère de la justice a insisté pour impliquer des procureurs, dont la réputation était de surcroît prestigieuse, dans cette enquête. Cet incident est loin d'être anodin en ce qui concerne les rapports de force entre les différents acteurs impliqués.

Cela est à la fois inhabituel et risqué mais nécessaire puisque le dossier était complexe et coûteux. Les autorités ont imposé aux ERM de travailler avec les procureurs puisqu'ils voulaient s'assurer de la qualité de l'enquête. Il fallait que celle-ci permette de condamner les responsables du conflit qui semait l'insécurité dans la population. L'implication du procureur relativement tôt dans l'enquête a ainsi permis de faciliter sa tâche. Il a pu se préparer au fur et à mesure pour être fin prêt quand est venu le temps des procédures judiciaires. Il connaissait mieux le dossier et avait pu régler les problèmes conjointement avec les enquêteurs. Le fait de guider l'enquête lui permettait d'obtenir les informations nécessaires en vue du procès. D'autre part, cela permettait aux enquêteurs de maximiser leur travail.

« Si on arrive à la dernière minute, pis on donne 60 caisses de documents, le procureur va revirer fou. C'est des années d'enquête. Et puis, c'est mieux parce que la personne va suivre le dossier, elle va être d'accord avec certaines décisions, des orientations. Fait que tu crées un partnership. Il y avait des rencontres quotidiennes ou régulières sur le développement de la preuve. Ils prenaient connaissance de la preuve, pis là ils amenaient leurs points de vue pis là élaboraient vers où faudrait aller. C'était fait avec le chef d'équipe. » (E1, p.12)

Vers la fin de l'enquête, il est clair que l'ambiance de travail était beaucoup plus détendue et que la confiance s'était installée entre les procureurs et les enquêteurs. D'ailleurs, l'équipe fonctionnait si bien que quelques enquêteurs de l'ERM ont travaillé avec les procureurs dans les procédures judiciaires, ce qui est tout à fait inhabituel. Il fallait encore coopérer et mettre les moyens des organisations policières et de la couronne ensemble pour atteindre le but fixé. Les moyens manquaient à la justice.

« La justice n'aurait jamais pu toffer sans la police parce que c'est nous autres qui s'est occupé de tous les exhibits, de tous les témoins et du transport des délateurs. Le support technique, c'est nous autres qui leur avons fourni. C'est exceptionnel de ce qu'on a vécu. Habituellement, le procureur de la couronne ne parle strictement pas aux policiers. Pendant le procès c'est sûr ça devient la job de la couronne mais dans notre dossier, on a fait ça en partenariat. » (E9, p.15)

« Je peux dire que dans ce dossier là les rapports ont été excellents. Et avec énormément de coopération des forces policières. La couronne toute seule, on n'aurait pas été capable d'arriver. Les policiers ont des outils beaucoup plus grands. J'ai rien qu'à penser par exemple aux banques de données, la numérisation de la preuve. » (P1, p.9)

Mais le rôle des policiers à ce niveau était bien différent de celui qu'ils avaient au cours de l'enquête. C'était clairement les procureurs qui dirigeaient tandis que les enquêteurs répondaient aux demandes.

« On s'entend bien qu'il y a une grande différence entre le avant Printemps 2001, pis après. Parce qu'au niveau opérationnel, les procureurs sont là pour conseiller nos actions. Après le 28 mars 2001, ça devient plus une affaire juridique qu'une affaire policière. Là la game change. Et on répond à leurs commandes directement. » (E12, p.10)

Malgré cette bonne entente générale, il reste qu'il y a eu certains problèmes en ce qui concerne la divulgation. Les procureurs interviewés nous ont fait part de leurs insatisfactions concernant la lenteur avec laquelle la vérification des perquisitions a été effectuée. Les enquêteurs ont expliqué qu'ils auraient eu besoin de plus d'effectifs mais que cela n'avait pas été accordé.

Ce travail de coopération tant au niveau de l'enquête que des procédures judiciaires démontre une évolution marquée de la mentalité des policiers de l'ERM. Les enquêteurs de l'ERM ne veulent pas seulement arrêter les Hells Angels Nomad. Ils tiennent à ce qu'ils soient condamnés. Cela explique pourquoi ceux-ci s'impliquent plus avant dans les

procédures et brisent les frontières traditionnelles entre le travail de procureur et d'enquêteur.

« Dans les enquêtes policières c'est qu'avant, la journée de la frappe le travail des policiers, dans leurs têtes, c'est fini, le reste c'est au procureur. C'était la première fois à ma connaissance qui y a eu des équipes de cour qui ont été faites par après, et on a mis des effectifs pour trier les documents. » (E7, p.9)

« Parce qu'un dossier est réussit quand ils sont condamnés. La réussite ce n'est pas juste le travail des policiers, il y a le travail des procureurs. Il y a le travail des policiers à la court qui est énorme. » (E1, p.11)

Il est possible de dire que le procureur joue un rôle de filtre sur le résultat (output) des techniques d'enquête plutôt que sur le produit (outcome) de l'enquête. En d'autres termes, ce filtre arrive plus tôt dans l'enquête et témoigne du déplacement du rôle du procureur dans l'enquête. Il passe d'un rôle de plus ou moins passif à actif, c'est-à-dire que d'une absence totale dans l'enquête, il en est arrivé à l'orienter en temps réel. Cela aurait d'ailleurs eu comme impact d'augmenter l'efficacité de l'utilisation des ressources humaines et financières.

Les frontières entre enquête et justice semblent ainsi être devenues floues. Cela se concrétise par la présence des procureurs dans l'enquête de même que celle des enquêteurs dans les procédures judiciaires. Le travail des acteurs de l'unité policière s'est modifié et se serait effectué en fonction des procédures judiciaires. On pourrait même aller jusqu'à parler d'une stratégie judiciaire, c'est-à-dire le partage de l'orientation stratégique des enquêtes entre les procureurs et les policiers.

Pour résumer, on peut dire que les interactions vécues par les différents acteurs présentés dans cette partie leur ont permis d'apprendre par le contact aux autres. Chacun se serait familiarisé avec le travail des autres et l'aurait ainsi mieux compris. Cet ajustement mutuel aurait grandement aidé à l'accomplissement du but commun.

D'ailleurs, cela nous permet de renforcer l'idée selon laquelle la structure, ou à tout le moins les relations qu'entretiennent les différents acteurs des ERM, tendrait vers le type organique. En effet, l'accent est mis sur les relations informelles et l'organisation du travail se produit par ajustement mutuel, ce qui est une caractéristique de cette forme

d'organisation. L'évolution des techniques d'enquêtes semble encore plus purement « organique ». Selon nous elles pourraient être étiquetées comme des façons de faire adhocratiques.

#### 3.2.4-Une analyse de pouvoir

Une analyse supplémentaire mérite d'être faite à la suite de ces deux premières parties. En ayant recours ainsi qu'en intégrant de plus en plus divers experts dans l'enquête, les enquêteurs cèdent une grande part de leur « pouvoir ». La problématique dépassant leurs connaissances et compétences, ils ont du partager leur pouvoir s'ils voulaient tout de même réussir. Cela est particulièrement flagrant lorsque l'on analyse les nouveaux rapports qu'ils entretiennent avec les procureurs. Il en est de même avec les analystes, qui gagnent tranquillement leur place dans l'enquête. L'idée de l'ILP commence à s'installer dans les ERM, mais son rôle dans l'enquête est très discutable. Tous comptent fait, les procureurs guident stratégiquement l'enquête. Sans aller jusqu'à le comparer avec le système français basé sur le concept de juge d'instruction, on a observé une tendance en ce sens.

Tous comptes faits, on assiste à une division du travail bien définie, mais le pouvoir reste principalement concentré entre les mains des enquêteurs, et parfois partagé ou négocié avec les procureurs qui ont un statut assez semblable. Les analystes de même que les techniciens, bien que plus importants qu'ils ne l'étaient auparavant dans ce type d'enquête, demeurent davantage en périphérie. Les enquêteurs conservent leur rôle d'intermédiaires et c'est ce qui fait que le pouvoir octroyé aux autres acteurs est plus diffus.

---



### **3.3 Adaptation des acteurs des ERM à la configuration du crime organisé motards**

Jusqu'ici, nous nous sommes surtout demandé comment la structure de partenariat mise en place au sein des ERM s'est avérée différente de celles qui l'ont précédé. Nous avons aussi abordé l'idée que l'arrivée des nouveaux acteurs ont changé les relations de pouvoir au sein de l'unité policière. Il semble bien que ce soit le cas. L'analyse démontre que les pratiques des policiers des ERM se sont modifiées. Ils se sont adaptés en fonction de ce qu'ils ont appris au contact des autres acteurs. Cela a aussi redéfini les relations de pouvoir entre ceux-ci. Pour continuer, on cherche à qualifier ce qui est à l'origine de cet apprentissage. On cherche à comprendre jusqu'à quel point ce qui est à l'intérieur de l'unité a pu influencer le processus ayant mené à l'opération Printemps 2001 ainsi qu'à la condamnation de nombreux motards.

En d'autres termes, nous savons que l'organisation policière change et s'adapte, mais nous voulons comprendre en fonction de quoi et jusqu'à quel point. Nous ne supposons pas qu'ils s'adaptent purement et simplement à la réalité objective de ce qu'est le crime organisé de type motards. Nous considérons, en continuité avec Manning (2004), que les acteurs s'adaptent jusqu'à un certain point à ce qu'ils perçoivent dans l'environnement auquel ils doivent s'attaquer. Dans le cas présent il s'agit des motards criminalisés du Québec. Mais ils s'adapteraient aussi en fonction des contraintes politiques qui leur ont été imposées. Il leur fallait aussi tenir compte des aspects légaux et pénaux. Par ailleurs, cela ne les empêche pas de se réapproprier ces différents aspects en intégrant une manière de travailler qui leur convient et qui entre dans le cadre de référence prescrit. Le modèle de pensée des enquêteurs servirait alors de justification ex-post facto (Manning, 2004, p.34).

Manning (2004) est d'ailleurs d'avis qu'il s'avère difficile de statuer sur le fait que la structure organisationnelle observée serait simplement le résultat d'une indispensable adaptation des agents de contrôle à l'imprévisibilité de l'environnement à l'intérieur duquel ils doivent évoluer (Skolnick, 1975). Personne n'aurait jamais démontré que

l'environnement était objectivement ce que les policiers en pensent ou en disent. Les organisations ou unités policières ne possèderaient pas assez de renseignements pour pouvoir s'adapter à la réalité objective du monde criminel auquel ils cherchent à s'en prendre. Ils s'appuieraient donc sur leurs perceptions pour planifier leur travail. Pour Manning (2003a), « la structure organisationnelle pourrait aussi bien être le résultat de la manière dont l'environnement a été décrit par les cadres, d'une série chronologique de décisions fondées sur une évaluation subjective des tendances du marché, de stratégies politiques visant à augmenter le budget d'une unité, ou encore une tentative réfléchie d'innover, d'améliorer, d'évoluer et de se développer, sans égards aux pressions de l'environnement» (p.358). Nous examinerons ce qu'il en est au sein des ERM.

Il faut tout de suite noter qu'il existe des différences entre les deux unités étudiées par Manning (2004) et celles que nous avons étudiées. Tout d'abord, les acteurs des unités anti-drogues étudiées par Manning étaient homogènes, c'est-à-dire qu'il s'agissait de policiers provenant du même corps de police. À l'opposé, les ERM sont constituées d'une hétérogénéité d'acteurs, c'est-à-dire de policiers de plusieurs corps de police différents, d'analystes civils, de techniciens ainsi que de procureurs de la couronne. Ensuite, la nature des cibles est différente, bien que plusieurs liens puissent être établis entre les marchés de vente de drogue et le crime organisé, les uns étant l'activité principale et la plus rentable de l'autre. Nous pouvons ajouter à ces différences le nombre d'années qui séparent les deux études, soit près d'un quart de siècle. Les études ont également été effectuées dans des pays<sup>61</sup> qui diffèrent sur le plan politique et judiciaire. Il est possible que ces différences expliquent une part des dissemblances dont nous discuterons.

Il faut comprendre que la structure de partenariat ainsi que les cibles visées ont été imposées d'entrée de jeu aux acteurs des ERM par les autorités politiques. La composition générale des ressources humaines et financières a été décidée par d'autres. En plus de l'environnement politique, l'environnement légal et pénal semble aussi avoir

---

<sup>61</sup> Manning a en effet effectué ses recherches aux Etats-Unis, tandis que la nôtre s'est déroulée au Canada, et plus précisément au Québec.

eu non seulement un impact sur la naissance de l'enquête, mais aussi sur l'organisation de celle-ci ainsi que sur la façon d'y mettre un terme. Un impact majeur des exigences du système judiciaire sur l'organisation de l'enquête est la mise en place d'une structure sous forme de « sous projets » pour empêcher la divulgation de l'ensemble de l'affaire dans le cas où des arrestations seraient nécessaires. Les policiers réussissent ainsi à limiter les « dégâts » que pourrait produire l'effet de l'arrêt Stinchcomb. Cet arrêt a un impact sur la façon de mener une enquête en général. Dans le cadre particulier du type d'enquête que nous étudions ici, les policiers doivent porter une attention particulière à ce qu'ils fournissent au tribunal pour éviter que le crime organisé puisse s'en servir ultérieurement pour contrer les actions prises par les policiers pour faire leur travail.

Jusqu'ici, on a appris que le principe du partenariat a été imposé aux ERM par les autorités politiques, alors que des aspects légaux ont donné l'idée de l'organisation de l'enquête. Les capacités du système judiciaire et pénal ont aussi balisé l'ampleur de celle-ci ainsi que la manière d'y mettre un terme.

### 3.3.1-L'influence de la perception de l'environnement criminel sur l'organisation du service policier

Les contraintes du système politique, légal et pénal semblent laisser peu de marge de manœuvre aux acteurs de l'unité policière. Il faut se demander quelles décisions et actions restent le propre des acteurs de l'unité policière. Nous allons d'abord procéder à ce que Maguire (2000) appelle un « reality check », ce qui est rare dans le milieu de la recherche sur la police. En d'autres termes, nous allons examiner comment la rupture entre le discours officiel et le fonctionnement quotidien des policiers dont parlent certains auteurs (Maguire, 2000; Manning, 2004) se manifeste au sein des ERM. La présence du discours officiel semble personnifier l'influence des autres éléments sur les acteurs de l'unité policière.

Nous cherchons à comprendre la nature de la vision que les enquêteurs entretiennent à l'égard de leur cible. Deux visions semblent co-exister. Il y aurait d'abord le discours officiel selon lequel le crime organisé de type motard serait une organisation pyramidale,

c'est-à-dire hautement hiérarchisée et structurée, avec les Nomads tout en haut, puis les HA des autres chapitres, puis finalement leurs clubs affiliés. Les ordres descendraient vers le bas de la pyramide et l'argent de la drogue ainsi que des divers autres trafics effectueraient le chemin inverse. Certains parlent même du crime organisé comme d'une compagnie. Si cette perspective était applicable telle quelle aux ERM, elle rendrait la vision policière hautement stratégique et permettrait d'atteindre les têtes dirigeantes pour mettre un terme aux activités de l'ensemble de la structure. L'autre discours, plus réaliste, et qui est en fait un non discours, se remarque aussitôt qu'on rencontre les acteurs sur le terrain et/ou que l'on s'attarde à leurs façons de faire quotidiennes.

« C'est vrai qu'ils sont organisés d'une façon, mais c'est pas une organisation structurée comme une compagnie. C'est vraiment au plus fort la poche, pis les plus gros bras c'est eux qui mènent. Pour les avoir étudiés ces gens là depuis des années, c'est des gars de rue qui ont appris sur le tas. Ils ont battu et tué du monde. Tu deviens pas le président des Hells Angels parce que tu es un bon gestionnaire pis ton personnel est content. » (E8, p.5)

Une des caractéristiques fondamentales de cette pratique est une vision opérationnelle, c'est-à-dire la démonstration d'une rationalité situationnelle et contextuelle, donc plus nuancée et parfois même parcellaire. On découvre que les acteurs de l'unité policière voient le crime organisé moins comme une organisation formelle que comme un réseau flexible d'individus dirigés vers le même but. D'ailleurs, ils expliquent que la structure n'est pas aussi formelle qu'elle apparaît puisque les Rockers, qui est le club école des H.A. Nomads, font des jaloux parmi certains membres des autres clubs H.A. De facto, les Rockers auraient un statut plus élevé que ces derniers.

Quoiqu'il en soit, l'un ou l'autre des discours nous amène à parler de ce que Turcotte (2003) a appelé la pensée de groupe monolithique. Après avoir effectué un certain nombre d'entrevues avec les enquêteurs, nous nous sommes rapidement rendu compte qu'ils avaient souvent une vision assez semblable de leur travail. Toutefois, le fait d'être en contact quotidien avec des acteurs de provenance et d'appartenance différente les aurait amené à modifier cette vision, qui devient alors un peu moins ancrée que celle qu'avait analysé cette auteure à propos de l'escouade Carcajou. Rappelons que son étude portait uniquement sur les enquêteurs, puisque les nouveaux acteurs étaient peu présents

à cette époque. Bien que l'orientation de nos études soient quelques peu différentes, il semblait intéressant de nous pencher sur cette question, simplement pour mieux comprendre ce qui modifie le niveau de force avec lequel la pensée de groupe se maintient.

D'ailleurs, à première vue, la définition du crime organisé de type motard, donc de la cible des acteurs de l'unité policière, semble définie clairement par le mandat et le discours officiel. Lorsque nous avons tenté d'approfondir cette question avec les interviewés, nous nous sommes rapidement aperçu que celle-ci était en fait floue et changeante. Les anecdotes racontées par les interviewés ont démontré que les cibles étaient beaucoup moins fixes que le discours officiel le laissait entendre. En effet, celles-ci sont diverses et changeantes en fonction des opportunités que les acteurs réussissent à saisir. La première impression qui se dégage est donc que la définition formelle des cibles est beaucoup plus difficilement applicable dans le travail quotidien qu'une définition flexible et adaptable à chacune des situations vécues au jour le jour par les acteurs de l'unité policière. Cette dernière définition n'entre pas en conflit et s'inspire même de la définition formelle.

De plus, le discours selon lequel les policiers visent les têtes dirigeantes et les individus les plus importants n'est ni nouveau ni plus éclairant dans leurs pratiques quotidiennes. En 1980, Manning parlait déjà du discours des policiers à propos des « majors violators ». Essentiellement, cette désignation servirait à motiver les policiers mais serait trop peu précise pour les guider dans leur travail. En effet, ils démontrent que les têtes dirigeantes sont difficiles à identifier clairement, puisque les actions ainsi que les marchés sur lesquels les membres travaillent sont à ce point inter relié qu'il est difficile de les séparer et de s'en tenir à quelques individus. Un tel réseau est donc difficile à enquêter si on ne s'en tient qu'aux « dirigeants ». Au bout du compte, ils démontrent que l'utilisation d'un terme aussi abstrait ne peut guider l'action policière au quotidien. Ils n'ont ainsi d'autres choix que d'agir selon les opportunités qui se présentent à eux. Les interviewés nous ont expliqué que les gestionnaires et les procureurs étaient là pour contenir leurs élans et pour s'assurer qu'ils s'en tenaient au mandat principal. En effet, il

est connu que les policiers ont souvent des tendances expansionnistes, en ce sens qu'ils ont naturellement tendance à tenter d'arrêter tous les individus criminalisés qu'il leur est possible de prendre dans leurs filets. En bout de ligne, ils auraient arrêtés les individus les plus importants et pour lesquels ils possédaient assez de preuves parmi tous ceux auxquels ils s'étaient intéressés.

«Les 125 qu'on a arrêté, ils avaient toute un attrait particulier, soit pour une ville, soit pour une région, soit parce qu'ils étaient une tête dirigeante, soit parce qu'ils avaient un créneau particulier, soit qu'ils étaient dans les HA Nomads, soit qu'ils étaient Rockers, ou soit que c'était l'ensemble d'un club affilié. Ils avaient tous un lien avec la stratégie. » (E3, p.13)

Malgré le fait que le discours officiel des ERM semble coïncider sur plusieurs plans avec ce qui a pu être observé au sein d'autres escouades, il y aurait eu un changement important dans la façon d'enquêter sur le crime organisé. Il s'agit de s'en prendre à l'organisation plutôt qu'aux individus la composant. Une telle façon de mener l'enquête aurait permis d'atteindre les individus criminalisés les mieux placés en passant par ceux qui étaient chargés des tâches plus ingrates. Un interviewé nous a clairement expliqué qu'il croyait que les acteurs des ERM n'auraient pas changé leur vision du crime organisé. Ils auraient simplement réalisé l'importance de travailler sur une organisation au complet, et que cela serait plus efficace s'ils le faisaient en partenariat. Pour lui, il est clair qu'ils ont innové sans s'adapter à une perception d'un changement au niveau du crime organisé. Il explique qu'il s'agit d'une innovation à l'interne suite à des pressions politiques et à la création d'une loi qui leur offrait la perspective de pouvoir s'en prendre à une entité organisationnelle plutôt qu'à certains individus pris de manière isolés. En adoptant cette méthode, les interviewés ont réalisé son potentiel pour déstabiliser les organisations criminelles.

Il apparaît aussi que les objectifs de l'enquête sont multiples. Certains interviewés nous ont expliqué que le but était d'amasser des informations sur la bande plutôt que de l'attaquer. Certains ont mis l'emphasis sur l'idée de s'en prendre au réseau pour mettre fin à la guerre. Certains ont expliqué que la formation d'un partenariat était aussi un objectif important.

« Foncièrement notre stratégie était sur 2 axes. De travailler opérationnellement les bandes de motards criminalisés, pis de renforcer notre partenariat. Même si on n'a pas enlevé le crime organisé, les répercussions de la visibilité pis de la capacité des organisations policières à travailler le crime organisé. » (E3, p.16)

Il est important de s'attarder à la définition des cibles de l'enquête par les policiers. Il est clair que celle-ci est floue. Elle est aussi changeante. Les entrevues nous ont révélé que les cibles initiales réelles auraient été les Rockers, le club école des H.A. Nomads. La nature des cibles aurait ensuite changé et évolué à mesure que l'enquête se développait. Il s'agit donc d'un processus continu de redéfinition. Pour ajouter au phénomène, les cibles initiales ont pris du galon dans la structure et certains sont devenus H.A. Nomads avant la fin de l'enquête. D'autres ont été assassinés. Le nombre de cibles visées aurait augmenté au fur et à mesure que l'enquête avançait et que les acteurs des ERM découvraient des informations leur permettant de poursuivre leur travail. Ils auraient alors visé l'ensemble de la « structure » des motards. Cela a aussi été causé par l'extension de l'enquête dans les autres régions. La découverte de la cache d'argent qui est devenu le projet Océan aurait en effet fait prendre de l'expansion à l'enquête. On ne visait plus seulement la structure des motards, mais aussi ses divers fournisseurs et clients.

### 3.3.2-Le crime organisé et la police auraient la même structure

Lorsque nous abordions la question de la structure « organisationnelle » des motards, la plupart des interviewés tentaient de faire le parallèle entre le crime organisé en général et leur propre « organisation ». Ils avaient le réflexe de généraliser leur définition du crime organisé de même que celle qu'ils ont de leur propre organisation. Ils en reviennent à un discours officiel pour le moins général et floue.

« La structure sur le crime organisé est le même qu'au niveau de la police. T'enquête le crime organisé t'as un boss en haut de tout ça, après il y a des gens qui ramassent l'argent ou qui trouvent les chars. Tu commences ton enquête avec les voleurs de chars en bas, après ça monte avec les coupeurs. Tu trouves les endroits où ils coupent les chars. Pis là il faut que tu identifies ta tête dirigeante. Fait que l'enquête est la même. Fait que du crime organisé motard, asiatique, ou italien. L'enquête reste la même. Tu pars avec l'information, pis tu développes là-dedans. Le crime organisé c'est un crime initié. » (E5, p.14)

« C'est toute des cellules...pas des cellules, mais c'est toutes des....t'as une structure la dedans. T'as un chef, des sous-chefs, des sous sous-chefs pis des soldats en bas qui travaillent. » (E5, p.14)

Les interviewés passent d'une vision à l'autre selon qu'ils parlent de leur travail de manière générale ou spécifique. On s'aperçoit rapidement que lorsqu'ils parlent de situations spécifiques, ils changent la description qu'ils font de la structure des motards. Ils commencent alors à parler de cellules pour le crime organisé ou d'îlot pour leur propre organisation plutôt que de structure en forme de pyramide.

« Le but c'était de faire la cellule d'un des motards. Ils font la cellule, ils ramassent les gars, mais ils ne ramassent pas le motard. On fait la même chose avec une autre cellule pour démontrer que si on avait fait chacun des membres de l'organisation, on en serait venu au même résultat. Ils fonctionnent toute par cellule criminelle, pis ils ont toute leur sphère d'activité. Chacun ont leurs fonctions. Fait qu'il y a des équipes d'enquête qui ont fait uniquement ces petits sous-groupes là. Ils ramassaient quasiment du vendeur sur la rue jusqu'au lieutenant, qui était un membre de l'organisation. » (E15, p.18)

Ainsi, la vision que les acteurs des ERM avaient des motards et de leur propre organisation était floue et changeante, elle s'adaptait aussi en fonction de la situation présente. Il est clair que lorsqu'ils parlent de cas bien précis, leur opinion est que le crime organisé fonctionne par cellule. Voyons maintenant l'impact de cette vision sur l'unité des ERM.

### 3.3.3-Ce que cette vision du crime organisé impose aux ERM

Cette vision du crime organisé à deux niveaux, c'est-à-dire en forme de pyramide hiérarchique ou en cellule, n'est pas nécessairement contradictoire. En effet, diverses cellules peuvent entretenir des contacts tout en étant jusqu'à un certain point indépendantes pour certaines activités et en étant d'importance variable pour l'ensemble du monde des motards. On parle alors de réseaux.

Cette vision floue de la structure des motards criminalisés semble être suffisamment claire pour entraîner l'auto-imposition d'une certaine structure aux ERM. Les ERM ayant pris conscience de l'ampleur du territoire couvert par les motards suite à l'expérience de Carcajou puis du projet Océan, elles ont proposées une déconcentration régionale des



activités d'enquête. Cela a donné 6 ERM dans les régions perçues comme les plus importantes dans les activités des motards H.A., les chapitres étant au nombre de 6 ou 7 selon certains interviewés.

« On ne se fera pas de cachettes, la structure des ERM elle a été établie en fonction de la structure des Hells. C'était structure contre structure ça. » (E3, p.21)

La collaboration entre les ERM aurait permis de développer une vision plus globale du crime organisé motard au Québec. Cette connaissance a servi à confirmer le bien-fondé de la structure déconcentrée en région. D'ailleurs, certains interviewés nous ont expliqué que cette collaboration était nécessaire étant donné le niveau de collaboration entre les différents groupes de motards. Ils auraient adopté la même structure que les motards, c'est-à-dire sous forme de chapitres, et cela pour mieux lutter contre eux.

« C'est sûr qu'il y a un transfert de connaissances qui se fait automatiquement au niveau des enquêteurs et de tout le monde. Tu deviens une grande famille. C'est la solution. Parce que les bandits eux autres ils sont entre frères, entre chapitres....pis des frères de Trois-Rivières, de Québec. Entre ERM on s'est aidé, on est devenu comme des chapitres. Parce que une ERM, un chapitre, ça allait comme ensemble. Ça devient du renseignement vivant, le partenariat. Tu deviens plus fort. Pis pour les motards, il n'y a pas grand-chose à faire. Parce que eux autres, si la police se chicane, ils sont ben contents, mais ça n'a pas été le cas. » (A2, p.9)

Les acteurs des ERM auraient aussi pris le même moyen de communication que les motards. En effet, les deux groupes se réunissent une fois par mois pour mettre en commun l'avancement de leur travail. La comparaison est intéressante, mais il est peu probable que cela soit dû à une adaptation de l'un ou de l'autre groupe à son « adversaire ». Quoiqu'il en soit, il est certain qu'une part de la structure proposée et appliquée par les ERM a été influencée par leur perception de celles des motards. Toutefois, il ne faut pas pousser trop loin l'analyse car plusieurs des actions posées par les ERM pourraient être tout simplement le résultat des traditions organisationnelles de la SQ.

#### 3.3.4-Adaptation mutuelle entre les acteurs du crime organisé motard et ceux des ERM

Les acteurs des ERM ont vite compris que les motards tentaient eux aussi de s'adapter aux méthodes pour contrer celles de l'adversaire. Plus précisément, ils s'adaptent à ce qu'ils apprennent dans les procès qu'ils ont subi. Ils adaptent leurs façons de faire selon le contexte et selon la connaissance que les ERM possèdent à leur propos.

« La lutte au crime organisé, c'est un perpétuel ajustement. Le crime organisé s'ajuste aux lois, s'ajuste aux actions policières. La police s'ajuste à l'environnement criminel, ces organisations là. » (E3, p.8)

« Ils s'adaptent surtout au point de vue de leurs façons de faire. C'est parce que nous autres, pas la stratégie comme telle, c'est notre moyen d'enquête qui change à ce moment-là. Mettons qu'on parle d'infiltration, ils faisaient des messes, on a bogué, ben ils les faisaient pu dans les hôtels. Parce qu'ils savaient que là on les avait bogué dans les hôtels. Donc ils se sont ajustés. Nous autres aussi on s'ajustait à ce moment là. » (E11, p.19)

Les acteurs des ERM ont donc été obligés d'adapter leurs façons de faire en conséquence. Heureusement, ils possèdent un instrument indispensable pour le faire, ce qui semble avoir apeuré les motards puisque ceux-ci se sont fait moins voyant à partir du moment où ils ont compris que la nouvelle loi pouvait réellement atteindre leur organisation.

« L'infiltration qu'on a réussi à faire avec Dany Kane pis tout ça, ça leur a montré qu'ils pouvaient être infiltrés, que la police a eu le guts de le faire. Je pense que ça les a calmés et puis avec les lois qui ont été adoptées aussi. Ça leur a fait peur aussi. Fait qu'ils ont arrêté de porter leurs couleurs, ils ont même défilé des locaux. Ils ont arrêté de se fréquenter dans les locaux. » (E11, p.12)

Cette adaptation mutuelle ressemble à un concours de vitesse entre deux adversaires. La différence étant que la course ne se terminera apparemment jamais.

### 3.3.5-Fonctionnement interne non traditionnel

Il faut entre autres comprendre de ce qui précède que le fonctionnement des ERM est influencé de toute part. Il est très clair que les ERM ne fonctionnent pas sous vide. Il reste que les acteurs des ERM ont tout de même pu dégager une manière de travailler ensemble qui semble avoir convenu à tous. Ils ont établis des règles formelles de procédures aussi bien que des relations informelles, et cela pour baliser le déroulement quotidien de l'enquête. L'imposition d'une structure de partenariat avait déjà obligé les acteurs à trouver une structure adéquate à l'intérieur de celle-ci. En résumé, il est possible de dire que de réunir des policiers de plusieurs corps de police différents, de même que

des civils ainsi que des procureurs a fait en sorte que de nouvelles règles ont été mises en place pour assurer la réussite du partenariat.

Il existe donc un ordre naturel, c'est-à-dire une dynamique interne à l'organisation du contrôle policier concrétisé dans les ERM, qui est propre à l'unité et est relativement indépendant des divers environnements dont nous avons discuté. Il s'agit de pratiques standardisées, quoique souvent informelles, qui sont systématiques, logiques, reproductibles et effectivement reproduites au jour le jour dans les situations appropriées.

D'ailleurs, Redlinger suggère (dans Manning, 2004, p.36) que l'environnement cognitivement perçu par les acteurs de l'organisation policière est réel dans le sens qu'il contraint les choix d'action en mettant l'emphasis sur certaines démarches en les mettant en perspective avec certaines options plus difficiles ou coûteuses. Selon nous, cela vaut autant pour l'environnement politique, légal ou pénal que pour la perception que les acteurs ont de l'environnement criminel. Tous ces éléments sont bien entendu intimement liés.

Il est évident que l'adaptation et l'apprentissage des acteurs des ERM est du à une tentative de l'unité qui tient compte, jusqu'à un certain point, des pressions de l'environnement. Mais il est aussi clair que l'environnement avec lequel la police interagit n'est pas que criminel, il est aussi politique, légal et pénal.

Les ERM n'ont pas pu s'organiser uniquement en fonction de leur perceptions de l'environnement, parce qu'on leur a imposé plusieurs éléments. Il est certain que certaines perceptions policières étaient présentes avant l'enquête et le sont toujours après celle-ci, mais il est fort probable qu'elles leur ont surtout servi à se réapproprier leurs actions suite à l'opération. En effet, il semble logique, naturel et préférable pour les acteurs de l'unité policière de se réapproprier leurs actions en les expliquant par la structure qu'avait adoptée le crime organisé. C'est probablement ainsi qu'ils en sont venus à donner un sens à ce qu'ils ont fait et expliquent pourquoi cela a fonctionné. Quand ils disent qu'ils ont posé un acte en réaction à leur environnement, il faut

comprendre qu'ils se réapproprient les actions qu'ils ont posées. Ce ne serait qu'en cours d'enquête et même après coup qu'ils auraient compris que certaines de leurs méthodes coïncidaient avec ce qu'ils ont perçu de celles employées par les motards. Ils se sont ainsi réapproprié leurs actes en disant que ceux-ci ont été posés en réaction aux propriétés du monde des motards, observées subjectivement. Il est plus sage de dire que les policiers ont organisé leur réponse non seulement en fonction de leur perception de l'environnement criminel, mais aussi en fonction d'éléments internes à leur unité, de même que certaines conjonctures extérieures. Certaines pratiques pourraient également être attribuables aux croyances, coutumes et traditions policières.

### 3.3.6-De l'isomorphisme à l'homomorphisme

Pour Manning (2004; 2003a, 1980), le monde du contrôle apparaît comme le miroir du monde à contrôler. Pour lui, il s'agirait d'un isomorphisme de type pyramidal. Il affirme qu'il

« serait intéressant de vérifier jusqu'à quel point ces analogies entre le marché de la drogue et les unités anti-droque, ou entre une population et un organisme visant son contrôle, existent également pour d'autres types d'organismes et d'autres types de populations » (2003a, p.355).

Nous tentons de répondre à cette idée par rapport aux ERM et aux motards. Tout d'abord, il (2004) est d'avis que les unités anti-droque se sont développés sur la base de certaines représentations du monde des « dealers » et des consommateurs plutôt que sous l'influence d'une connaissance empirique de ce monde. Nous avons montré qu'il en allait de la même façon dans la situation que nous avons étudiée. La dissociation faite entre le discours officiel et la pratique opérationnelle de tous les jours nous montre bien à quel point les acteurs de l'unité policière sont contraints dans leurs choix de stratégies.

Pour le cas qui nous occupe, nous sommes d'avis que l'idée d'isomorphisme ne s'applique pas bien. Les critères nécessaires pour désigner une relation entre deux structures ne sont pas tous présent pour nous permettre de désigner le phénomène de cette façon. Les relations entre les ERM et les motards seraient davantage la démonstration d'un homomorphisme que d'un isomorphisme. En effet, l'homomorphisme, principe utilisé particulièrement dans le cadre d'études en sciences naturelles et plus précisément

en mathématique<sup>62</sup>, désigne l'application d'un ensemble dans un autre, chacun de ces ensembles étant muni d'une loi de composition interne. Ce principe évite de supposer que nous sommes en présence de deux structures identiques en tous points, qui se répondent mutuellement et bijectivement. Cela présupposerait une relation symbiotique entre les deux « organisations » et pourrait même nous amener à croire à l'existence d'une véritable coexistence mutuelle exclusive, c'est-à-dire exempte de toute influence externe. Il est bien sûr erroné de penser en ces termes à tout le moins en ce qui concerne les relations observés entre les ERM et les motards criminalisés.

En ce sens, nos observations ont démontrés que les ERM ne peuvent pas être le « miroir » direct de la structure des Hells Angels, et vice versa. Ils ne sont tout simplement pas exposés aux mêmes impératifs. Nous considérons que d'utiliser le terme homomorphisme est préférable dans la situation que nous avons étudiée. Il est tout à fait acceptable de dire que l'adaptation des ERM en fonction de la structure perçue des Hells Angels serait l'application d'un ensemble dans un autre, et cela sans avoir à comparer leurs logiques internes ni supposer une correspondance parfaite de toutes les catégories de chacune des deux structures. Ce concept laisse également la place à d'autres facteurs « environnementaux ».

Nous croyons qu'il est impératif d'apporter ce correctif, puisque l'utilisation du terme isomorphisme comporte un grand intérêt. En effet, il permet de transposer des résultats et propriétés démontrées de l'un à l'autre des ensembles. Toutefois, ces conclusions sont trop simplistes et ne s'appuient pas sur suffisamment de données. Il ne faut pas oublier que ce concept a été formulé par des mathématiciens, et qu'il est souvent impossible de rassembler autant d'éléments précis sur un phénomène en sciences humaines que dans les sciences naturelles en général. Cet avantage peut ainsi se transformer facilement en risque et méprise s'il est appliqué de cette façon dans notre champ de recherche.

---

<sup>62</sup> C'est de cette science qu'origine le terme. En fait, l'isomorphisme n'est qu'une nuance de l'homomorphisme, qui est un terme plus général en ce sens qu'il nécessite de remplir moins de critères (<http://www.ilemaths.net/encyclopedie/Homomorphisme.html>).

C'est à l'ingénieur Marie-Ennemond-Camille Jordan (1870) que l'on doit le concept d'homomorphisme (<http://serge.mehl.free.fr/chrono/Jordan.html>)

### 3.4 Analyse évolutive

Cette dernière partie vise à faire un retour sur ce que nous avons dit pour le replacer dans une perspective plus actuelle. Nous allons traiter des changements structurels qui sont survenus au sein des ERM suite à l'opération Printemps 2001. Nous verrons quels en ont été les impacts.

#### 3.4.1-L'intégration structurelle

Nous avons commencé l'analyse en parlant du système, c'est-à-dire l'établissement d'un partenariat policier pour lutter contre le crime organisé de type motard. Tout d'abord, il a été question de l'escouade Carcajou, qui a été un projet pilote et dont l'expérience a servi à faire évoluer le modèle devenu aujourd'hui les ERM. La mise en place du partenariat policier a causé plusieurs changements dans l'organisation du travail. Au sein des ERM, ils sont passés d'un travail en vase clos à la mise en commun des informations ainsi que des ressources humaines et financières. Les enquêteurs des ERM ont réunis leurs efforts pour réussir à atteindre les objectifs fixés par les dirigeants. Leur travail a finalement porté fruit le 28 mars 2001, lors de l'opération Printemps 2001.

La situation des ERM a bien changé depuis cet événement majeur. L'implication politique a beaucoup diminué étant donné que la crise a été arrêtée et que les motards ne représentaient plus la menace actuelle la plus importante. Les ERM ne sont plus une priorité pour le ministère de la sécurité publique, ce qui a fait en sorte que la pression est disparue et que les budgets sont devenus beaucoup moins intéressants qu'ils ne l'étaient. Alors que durant l'enquête ils avaient obtenu du personnel d'expérience en provenance des diverses organisations policières et qu'ils ont pu les conserver relativement longtemps, ils vivaient depuis quelques temps un manque à la fois au niveau des ressources monétaires que relativement à la qualité et à l'expertise du personnel.

« Avant le budget des ERM c'était complètement à part. Mais il a été fondu dans la base budgétaire de la SQ, l'année passée. La SQ c'est un gros bateau et si jamais on est en période de coupures, y'a-tu des possibilités que les ERM écopent? Il y a une certaine insécurité qui se développe autour de ça. Les motards c'est pu une priorité. Quand le gouvernement va dire je coupe là dedans, il y en aura pu. Avant tout il faut suivre le politique. » (E16, p.15)

Les problèmes de budgets causent aussi des problèmes au niveau de l'obtention des moyens d'enquêtes. L'accès à ceux-ci est beaucoup moins facile qu'elle ne l'était. Dans ces conditions, on doit se questionner sur le maintien des innovations issues de l'enquête ayant mené à l'opération Printemps 2001.

Ainsi, les ERM subissent encore aujourd'hui beaucoup de mouvement de personnel, et par conséquent une perte de l'expertise policière. Ils constatent aussi une difficulté à trouver des gens passionnés. Cela est inquiétant puisqu'il semblait essentiel à la réussite de l'enquête et de l'opération étudiée d'impliquer des gens passionnés, une complicité extraordinaire, un sentiment d'appartenance ainsi qu'une volonté ferme d'atteindre les buts fixés. Pour un interviewé, ce problème serait généralisé dans l'administration publique. La solution serait de mettre l'accent sur la formation ainsi que sur la communication de l'expertise acquise aux nouveaux.

«Le problème c'est que si on prend statistiquement parlant, dans 5 ans, as-tu pensé toute l'expertise qui part d'un coup sec ? L'idée c'est de ne pas engranger. C'est-à-dire que moi quand je prends connaissance par exemple d'une jurisprudence, je rencontre les gens qui travaillent ici, on a appris telle chose, en faire profiter. Il faut qu'il y ait une dynamique pour pas que ça demeure au sein d'une seule personne parce que là tu fais pas profiter ton organisation. Le partage des connaissances est très important. » (E16, p.15)

Certains interviewés nous ont également fait part de leur désir d'avoir une coordination plus flexible et un peu moins présente. Ce serait un indice d'une certaine tendance à se bureaucratiser davantage qu'avant.

«Il y aurait peut-être moyen de l'améliorer. Chaque unité a quand même plusieurs années et une certaine autonomie. Elle as-tu vraiment lieu d'être encore là dans toute sa rigidité, d'avoir un contrôle aussi fort ? Ça prend une coordination, il faut que ça demeure. Ça a été une de nos forces au niveau des ERM. Tu peux pas avoir une responsabilisation au niveau des ERM pis en même temps au niveau de l'administration exercer un contrôle de plus en plus fort. C'est un discours qui ne se tient pas. Si t'amène de l'imputabilité, de l'autre côté desserre ton contrôle un peu. » (E16, p.15)

Pour les interviewés, il est clair que l'équipe de coordination est essentielle pour l'organisation des rencontres mensuelles, pour établir les priorités ainsi que pour assurer l'amélioration continue par un processus de rétroaction. Ils doivent encore être présents

pour jouer leurs rôles de facilitateur dans l'harmonisation des moyens d'enquête. Cela est essentiel puisqu'il subsisterait encore des conflits, bien que significativement réduits, entre les différents acteurs du partenariat.

Malgré ces éléments de discussion, il semblerait que la structure est essentiellement restée la même suite à l'opération et cela parce qu'elle fonctionne bien. Toutefois, les acteurs ont tenté de l'améliorer tout en faisant prendre de l'expansion à leur mandat. Par exemple, l'expérience leur a appris qu'il valait mieux procéder à des opérations relativement restreintes, compte tenu des capacités limitées du système judiciaire ainsi que des prisons. Il semble que cela marque le retour aux méthodes traditionnelles, en ce sens qu'ils s'en prennent à quelques individus plutôt qu'au groupe. Toutefois, ils tentent de « frapper » par « cellule », ce qui montre qu'ils ont adopté une solution mitoyenne qui tient compte à la fois de la réalité de l'organisation du système qui est en amont ainsi que de ce qu'ils jugent comme étant préférable pour remplir leur mandat.

#### 3.4.2-L'ajustement mutuel

Nous avons ensuite abordé le thème de l'interaction observé entre les différents types d'acteurs impliqués. Le partenariat a ainsi pu être compris sous un autre angle, en l'occurrence un travail entre des spécialistes de tous ordres. Nous avons élargi le concept pour inclure tous les acteurs ayant contribué à l'arrestation ainsi qu'à la condamnation des Hells Angels. Nous avons observé que la sociabilité inter fonctionnelle a modifié les pratiques en matière de lutte au crime organisé. Les contacts quotidiens entre ces différents spécialistes auraient notamment fait évoluer la stratégie policière par la connaissance, tout en favorisant une meilleure compréhension mutuelle.

En ce qui concerne la place de l'analyste et du renseignement dans l'enquête, nous avons observé une amélioration relative. Le changement d'attitude des policiers à l'égard de l'échange d'information a amené un besoin d'outils technologiques. Les analystes ont créé une base de donnée qui faisait état du cheminement chronologique de l'enquête en réponse au besoin accru de gérer l'information. Ces outils ont servis autant pendant l'enquête que dans la poursuite du processus judiciaire. Au bout du compte, les enquêteurs se sont familiarisés à eux, ont compris l'apport positif de leurs interventions et



ont appris à leur faire confiance. Elles ont pris de plus en plus de place à mesure que la technologie devenait indispensable et que les enquêteurs abaissaient leurs gardes.

Depuis l'opération Printemps 2001, les analystes et par la même occasion le renseignement tactique et stratégique, occupent une place plus essentielle dans les enquêtes. Ils continuent à chercher des moyens technologiques appropriés pour les adapter aux besoins des enquêtes. Ils ont produit un formulaire uniforme pour pallier aux problèmes du cheminement chronologique. Cela a permis d'assurer une gestion plus efficace de l'enquête. Parallèlement, les ordinateurs sont devenus accessibles aux enquêteurs. Dorénavant, ils ont chacun leur poste de travail, ce qui leur permet de rédiger leurs rapports directement. Les informations sont maintenant disponibles beaucoup plus rapidement puisqu'elles doivent passer par moins d'étapes.

« Dans le temps les gars faisaient tous les rapports à la mitaine, c'était envoyé au secrétariat, ça revenait, pis c'était corrigé, ça retournait. Maintenant, les gars ont tous des laptop. Chacun fait son rapport, il s'en va au contrôle de la qualité au niveau des chefs d'équipes, pis si tout est parfait, c'est envoyé directement dans le cheminement chronologique de l'enquêteur principal. Il y a beaucoup de paperasserie inutile qui se fait pu. Ça a augmenté beaucoup le temps de réaction et l'affiant a accès à l'information live, juste le temps que ça aille au contrôle tu as un back-log de 2-3 jours. On avait un back-log de 2-3 mois pendant Printemps. » (E14, p.8)

En ce qui concerne les procureurs, rappelons que leur travail au sein des ERM est bien différent de leur rôle traditionnel. Auparavant, celui-ci s'effectuait dans un univers complètement séparé de celui des enquêteurs, c'est-à-dire qu'il n'y avait pratiquement aucune interaction entre ces deux facettes du processus. Leur implication dans l'enquête a amené des changements importants dans la façon de faire des acteurs de l'organisation policière. Le travail de coopération entre les enquêteurs et les procureurs tant au niveau de l'enquête que des procédures judiciaires a démontré une évolution marquée de la mentalité des policiers des ERM. Mais le rôle des procureurs n'a pas beaucoup changé depuis 2001. Ils continuent de partager la gestion de l'enquête avec les enquêteurs. Cela leur apporte bien évidemment un plus grand pouvoir dans l'unité policière. C'est d'ailleurs la nouvelle loi sur le gangstérisme ainsi que la complexité de l'enquête qui a rendu les procureurs essentiels pour gérer cette marge d'incertitude.

Depuis 2001, de nouveaux acteurs se sont impliqués dans l'enquête et ont développé des liens étroits avec les enquêteurs. La pression va dans ce sens pour coordonner l'ensemble des acteurs qui pourraient avoir un impact sur l'aboutissement des procédures.

« C'est de s'assurer que les organismes collaborateurs des organisations policières soient capables d'arriver à un même niveau. Les procureurs de la Couronne, les prisons, le ministère du revenu. Que ce que la police fait les autres organismes ne le régurgite pas. » (E3, p.17)

En plus des outils « conventionnels », le MRQ s'est aussi impliqué. Cela a aidé à approfondir le volet qui concerne l'interception de l'argent obtenu illégalement.

« On a été dans le blanchiment d'argent. Où que ça leur fait mal le plus ? Ils font ça pourquoi ? C'est juste pour l'argent. Fait que si tu réussis à t'attaquer à leurs biens. C'est le tournant majeur qu'il y a eu. On s'est joint avec le ministère du revenu. C'est un nouveau partenaire qu'on a amené avec nous autres. C'est les ajustements qu'on a fait pour parfaire le partenariat, et faire en sorte que ça continue. » (E11, p.24)

« On a une relation avec le MRQ, qui ont des outils additionnels pour faciliter la saisie des avoirs des têtes dirigeantes. On ne l'avait pas à l'époque. Il y a un protocole qui a été signé en 2003. Fait que ça c'est un support additionnel dans notre coffre d'outils. » (E6, p.24)

Il faut donc retenir qu'il existe aujourd'hui une tendance générale à introduire le plus possible de nouveaux acteurs dans l'enquête. Les enquêteurs sont persuadés que de s'entourer d'experts va les amener à réussir et même à aller plus loin dans leurs enquêtes. On constate donc que la culture policière a véritablement évolué dans ces escouades et que ce changement semble permanent puisqu'il se maintient encore aujourd'hui.

### 3.4.3-L'adaptation mutuelle entre les acteurs des ERM et les motards criminalisés

La troisième partie de l'analyse nous a permis de comprendre que les ERM étaient et sont toujours influencé par divers environnements. Nous avons vu que ceux-ci ont changé depuis que les ERM ont mis un terme à la guerre des motards. Ceux-ci sont soudainement devenus moins menaçants, ce qui a amené le gouvernement à relâcher la pression imposée aux ERM. Toutefois, les lois ont continué à se renforcer puisque les procès ont démontré un besoin à ce niveau.

Cela nous amène à nous demander si l'adaptation externe se modifie étant donné le changement observé dans la configuration des divers environnements. Nous avons constaté que la vision des enquêteurs des ERM sur l'adaptation aux motards criminalisés n'a pas beaucoup changé depuis 2001. Ils expliquent qu'ils continuent à s'adapter mutuellement l'un à l'autre. Toutefois, le mandat s'est modifié grandement suite à la constatation que les motards criminalisés ne représentaient plus une grande menace. Les ERM ont élargi leur mandat pour s'en prendre à ce qu'ils ont appelé la « criminalité émergente ». Ce terme est pour le moins englobant. On met aussi l'accent sur le blanchiment d'argent.

« Après Printemps 2001, on a changé un petit peu le mandat. Soit qu'ils s'attaquaient à une criminalité émergente dans leur région respective ou à une organisation. Un phénomène de gang émergent. » (E3, p.24)

« Ça coïncide avec la réorganisation de la carte policière. Depuis 2000-2001, la SQ a le mandat exclusif de s'occuper des phénomènes en émergence. C'est une structure qui se moule bien dans le mandat exclusif de la SQ en disant nous on s'est ajusté en fonction de la nouvelle loi. Du niveau 6, la grande criminalité, les phénomènes en émergence, ça ne se travaille pas à un seul corps de police. » (E3, p.25)

La nature des cibles change donc à mesure que l'environnement évolue. Le processus continu de redéfinition s'est poursuivi. Cela se manifeste d'ailleurs par l'expansion des ERM. En effet, une nouvelle ERM a été ajoutée pour la région située au nord de Montréal. On a aussi créé deux nouvelles ERM pour lutter contre la criminalité autochtone.

## Conclusion

Tout d'abord, les ERM sont l'une des rares unités au Québec qui ont mis en place un réel partenariat policier et qui l'ont maintenu jusqu'à ce jour. L'enquête ayant mené à l'opération Printemps 2001 s'est également révélée suffisamment complexe et étendue dans le temps pour nous permettre d'observer les modifications pouvant survenir dans de telles conditions systémiques. Il s'agissait donc du terrain idéal pour observer l'organisation structurelle d'une enquête conjointe ayant pour objectif de lutter contre le crime organisé.

Dans cette recherche, nous avons examiné la structure des ERM, ce qui nous a permis de comprendre l'organisation d'un travail d'enquête dont la configuration peut être désignée comme une forme de partenariat. Nous avons pu mettre au jour le contexte dans lequel les règles formelles sont utilisées effectivement ou plutôt adaptées au besoin. Nous avons aussi détaillé les rôles des différents acteurs ainsi que les changements qu'ils ont subi pendant l'enquête ayant mené à l'opération Printemps 2001. Les interactions entre les divers acteurs ont été analysées pour comprendre comment il a été possible de produire le résultat que l'on connaît.

Nous nous demandions si les conditions gagnantes étaient réunies pour que la capacité d'apprentissage des ERM puisse s'actualiser. Nous pouvons sans aucun doute répondre par l'affirmative et étiqueter les ERM sous l'appellation d'unité d'enquête apprenante. Cela se manifeste d'ailleurs par la mise en place d'un partenariat non seulement policier, mais comprenant également l'expertise d'une diversité de nouveaux acteurs.

Nous cherchions également à tenir compte du questionnement de Cope (2004) ainsi que des observations qui s'ensuivirent à propos d'un certain modèle de police. Celui-ci peut-il être désigné comme une démonstration empirique de l'Intelligence-led policing ou à l'autre extrême comme un modèle de renseignement mené par la police? Nous avons tenté de comprendre la place de chacun des acteurs dans l'enquête ainsi que les enjeux de pouvoir inhérents. Ultimement, un des buts de cette recherche était de confronter la théorie de l'ILP à la réalité quotidienne des ERM.

Pour ce faire, nous avons eu recours à la méthodologie qualitative. Plus précisément, nous avons effectué des entrevues avec 27 acteurs qui ont contribué de près à la réalisation du mandat des ERM. Nous nous sommes aussi servis de documents internes ainsi que d'écrits journalistiques.

Les principaux résultats peuvent être divisés en deux parties bien distinctes. Nous avons tout d'abord abordé la question de la sociopolitique du partenariat, c'est-à-dire l'adaptation interne ainsi que l'ajustement mutuel de chacun des types d'acteurs impliqués dans la lutte au crime organisé par le biais des ERM.

La façon dont l'intégration structurelle des policiers en provenance de diverses organisations a été vécue a été détaillée. En tenant compte de la tendance normale des acteurs de toute « organisation » à résister au changement, il est possible de dire que la mise en place du partenariat policier s'est déroulée sans anicroches majeures, bien qu'il ait fallu que les dirigeants des organisations impliquées discutent fermement pour s'entendre sur certains éléments essentiels comme le leadership et la visibilité. Une grande marge de manœuvre a toutefois été intentionnellement laissée pas les dirigeants aux acteurs, ainsi qu'un budget indépendant et suffisant, de manière à ce que ceux-ci puissent trouver des solutions à la fois efficaces et innovatrices. Les enquêteurs ont relativement rapidement mis de côté leur conflits et méfiances traditionnels envers les acteurs provenant d'autres corps policiers. Ils ont adapté leur différentes méthodes de travail en choisissant de s'appuyer sur les standards de la SQ. Ils ont mis l'accent sur les qualités et compétences des autres enquêteurs, pour mettre à profit un tel regroupement de ressources. Ils ont compris qu'ils auraient plus de chance d'enrayer la menace commune en adoptant cette attitude de partage qu'en travaillant chacun pour soi. Ils n'avaient d'ailleurs pas vraiment le choix de coopérer parce que le ministère leur a imposé ce changement, qui est devenu incrémental. Ces éléments étant donc réunis, ils se sont impliqués au maximum dans la réalisation de l'enquête. Cette expérience s'est révélée importante à un tel point qu'elle aurait amener à complètement modifier la nature de la culture policière entres autres par rapport à la communication de l'information et de l'expertise.

Ce changement d'attitude s'est avéré essentiel pour la suite des événements. En effet, les enquêteurs ont du faire preuve d'encore plus de flexibilité puisqu'ils ont eu à s'ajuster à l'arrivée de nouveaux acteurs dans l'enquête<sup>63</sup>. Ce sont les procureurs qui ont tout d'abord été impliqués dans l'enquête. Les contacts réguliers entre procureurs et enquêteurs ont révélé une grande crainte de la part de ces derniers en ce qui concerne la direction de l'enquête. Il en est ressorti une définition plus claire des rôles de chacun. La direction de l'enquête semble maintenant partagée entre les enquêteurs et les procureurs, les uns s'occupant davantage de l'opérationnel, tandis que les autres se concentrent sur le stratégique. On peut parler d'une véritable révolution<sup>64</sup> dans la place occupée par le procureur dans l'enquête, celle-ci étant maintenant véritablement accomplie en fonction de la judiciarisation future<sup>65</sup>. Il est finalement possible de dire que le procureur joue un rôle de filtre sur le résultat des techniques d'enquête plutôt que sur le produit de l'enquête. En d'autres termes, le « filtre-procureur » arrive plus tôt dans l'enquête. Cela témoigne du déplacement de son rôle dans celle-ci. Il acquiert en effet un statut élevé, puisqu'il passe d'une absence totale dans l'enquête, à l'orientation de celle-ci en temps réel.

Puis, vers la fin de l'enquête<sup>66</sup>, un autre acteur essentiel a fait son entrée. Il s'agit des analystes<sup>67</sup> civils. Essentiellement, leur rôle consistait à gérer et organiser les informations récoltées quotidiennement par les enquêteurs. Pour ce faire, ils utilisaient un outil<sup>68</sup> créé par eux pour répondre aux besoins des enquêteurs. À la lumière de ce que nous ont dit les interviewés, il est possible de conclure à une évolution vers l'utilisation de l'information et de la technologie. Toutefois, nous ne pouvons nous permettre de

---

<sup>63</sup> Nous nous sommes limité aux deux plus importants, c'est-à-dire les procureurs et les analystes.

<sup>64</sup> Nous sommes conscient du caractère circonscrit de cette conclusion. Elle se fait dans des équipes conjointes ayant pour mandat de lutter contre le crime organisé. Nous doutons qu'une telle révolution dans l'ensemble des affaires policières puisse être démontrée. Quoiqu'il en soit, la tendance est bien présente.

<sup>65</sup> Ce que nous observons semble être un hybride entre le système français, comportant un juge d'instruction, et le système anglo-saxon, communément appelé modèle « adversarial », accusateur ou encore inquisitoire.

<sup>66</sup> Selon un interviewé, elles seraient apparues au 4/5 de l'enquête.

<sup>67</sup> Nous nous contentons de parler des analystes tactiques, puisque nous avons obtenu très peu d'informations sur les analystes stratégiques de l'époque. Ces derniers étaient d'ailleurs quasi-absents lors de l'enquête ayant mené à l'opération Printemps 2001.

<sup>68</sup> Il s'agit du rapport chronologique.

parler d'une mise en place intégrale du modèle de l'ILP. Cela est en effet impossible puisque les analystes ne font tout simplement pas encore assez d'analyses stratégiques ou même tactiques pour pouvoir parler de transformation de l'information en renseignement. De plus, rien n'est moins certain que l'utilisation que les dirigeants font du renseignement pour établir les orientations et directives tactiques, opérationnelles ou stratégiques. Au mieux, nous pouvons parler d'une adoption partielle du modèle. En effet, la mentalité du modèle fait ses classes dans l'esprit des acteurs de la lutte au crime organisé, mais la pratique n'est pas encore tout à fait conforme à cette vision puisqu'il subsiste de nombreux obstacles. Dans l'état des choses telles qu'elles l'étaient en 2001, le concept d'Information-led policing suggéré par Manning (2001a) nous apparaît plus approprié pour parler de la situation étudiée. Toutefois, nous devons dire qu'une bonne analyse de cette situation ne peut se limiter à ce concept étant donné la place qu'ont pris les procureurs dans l'enquête. Nous proposons une combinaison de ces deux idées. Nous préférons alors parler d'une réorganisation de la configuration par le déplacement des zones de pouvoir ainsi que d'une redistribution de celui-ci, traditionnellement monopolisé par les enquêteurs, et maintenant davantage partagé avec les analystes et surtout avec les procureurs. Cela démontre sans aucun doute que les enquêteurs ont fait preuve d'une grande capacité d'adaptation et de flexibilité en ce qui a trait à la discrétion qu'ils détiennent habituellement, et cela dans le but et au profit de l'atteinte des objectifs fixés et visés.

Tous comptes fait, les enquêteurs demeurent les acteurs centraux dans l'enquête. Ils misent sur une nouvelle stratégie qui consiste à s'entourer d'experts de divers milieux, et cela dans le but d'intégrer leurs connaissances pour améliorer la lutte au crime organisé. En ce sens, nous observons un mouvement inverse à celui observé par Ericson et Haggerty (1997). En effet, alors qu'ils qualifient les policiers de travailleurs du savoir parce qu'ils tendraient à diffuser leurs informations à d'autres organismes et cela sur la base d'un modèle clientéliste, nos observations nous amènent plutôt à parler d'une tentative des ERM à intégrer par osmose les diverses expertises. L'exemple peut-être le plus flagrant est l'intégration récente d'expertises en provenance du ministère du revenu



pour lutter contre le blanchiment d'argent chez les Hells Angels et autres groupes criminels organisés.

Le deuxième volet des résultats porte sur l'adaptation externe, c'est-à-dire que les ERM s'adaptent structurellement en fonction de leur vision du crime organisé de type motards. Nous avons tenté de qualifier la structure des ERM en partant de la perspective de Manning (2003a) sur l'isomorphisme. Nous avons trouvé préférable de parler d'homomorphisme puisque ce concept permet d'éviter de supposer que nous sommes en présence de deux structures identiques en tous points, qui se répondent mutuellement. Dans cette perspective, il est facile d'oublier de tenir compte des environnements dans lesquels ces structures évoluent. Cela évite également de présupposer une symbiose entre les deux « organisations » qui pourrait nous amener à réfléchir en terme d'autarcie. Le terme homomorphisme nous permet de parler de l'adaptation des ERM en fonction de la structure perçue des Hells Angels, qui formerait l'application d'un ensemble dans l'autre, sans avoir à comparer leurs logiques internes ni supposer une correspondance parfaite de toutes les catégories de chacune des deux structures. Il était essentiel d'apporter ce correctif, puisque l'utilisation du terme isomorphisme comporte un grand intérêt de généralisation mais aussi le grand risque d'être réducteur s'il est mal utilisé ou compris<sup>69</sup>.

Nous avons déjà statué sur la structure organisationnelle des ERM. Nous pensons effectivement que celle-ci est de type « apprenante ». Dans cette partie, nous sommes allés plus loin pour révéler que nous étions en face d'une véritable structure à tendance organique. Cette flexibilité se manifeste entre autres par une structure homomorphe qui s'adapte en fonction de ses propres façons de voir le monde qui l'entoure.

## **Et aujourd'hui?**

---

<sup>69</sup> Bien sûr, il est essentiel de procéder à d'autres recherches sur le sujet, puisque le contexte que nous avons étudié est assez particulier et se différencie grandement de celui que Manning a étudié.

En prenant le pouls de la situation actuelle<sup>70</sup>, nous observons que la structure organisationnelle a change constamment depuis l'opération Printemps 2001. La perte de leur première raison d'être, c'est-à-dire la guerre entre les motards criminalisés, a ramené les acteurs des ERM à des problèmes plus « traditionnels » comme le manque de budget ainsi que le mouvement de personnel et la perte d'expertise. Il semble y avoir une certaine régression vers des méthodes plus traditionnelles qui s'explique par la disparition de la crise et donc de l'urgence. On observe certains indices de formalisation de la structure<sup>71</sup> ainsi que l'élargissement du mandat. Cela n'augure rien de bon pour les ERM, surtout s'ils visent à utiliser le modèle de l'ILP, car celui-ci sous-entend le choix d'une cible précise. Toutefois, ces constatations doivent être confirmées par d'autres études, puisqu'il est difficile de statuer sur cette question sans s'être spécifiquement penché sur la situation actuellement vécue par les ERM. Il est en effet possible que derrière un mandat flou se cachent des actions très ciblées.

Cette réflexion sur les risques de fragilisation du modèle par le biais de coupures budgétaires nous amène à souligner la nature initialement ponctuelle et contextuelle de telles structures, créées dans des situations de crise et suite à de fortes pressions politiques. Les ERM se seraient démarquées par leur capacité à se transformer pour survivre. Elles l'auraient fait dans le même sens que toutes les organisations qui vieillissent, c'est-à-dire en tendant vers la bureaucratisation. Le partenariat semble donc pouvoir survivre à une certaine routine bureaucratique, bien que cela soit plus difficile dans le contexte d'une fragmentation des intérêts.

Quoiqu'il en soit, nous savons que les procureurs ont conservé leur place au sein des enquêtes des ERM et que leur utilisation s'est systématisée. Il en est de même pour les analystes, dont le nombre ne cesse d'augmenter au sein de la SQ. Ils n'ont cessé d'améliorer les outils maintenant assez systématiquement utilisés par les enquêteurs. Cela

---

<sup>70</sup> Nous avons effectué notre terrain en 2005-2006. Celui portait initialement sur des événements survenus entre 1995 et 2001. Toutefois, comme les interviewés nous ramenaient souvent au passé de même qu'à la situation actuelle, nous avons jugé intéressant d'en faire mention. Cela fortifie notre argument sur la capacité de changement et d'adaptation des ERM ainsi que des acteurs la constituant, ainsi que sur l'actualisation de celle-ci.

<sup>71</sup> Sans aller jusqu'à parler de bureaucratisation, nous observons une légère tendance en ce sens.

aurait grandement amélioré l'efficacité des interventions policières. Il est donc fort probable que la tendance à intégrer les divers experts au sein des ERM se poursuive.

### **Autres résultats et pistes d'exploration**

Nous nous permettons ici de nommer quelques uns des thèmes que nous n'avons pu aborder dans cet ouvrage<sup>72</sup>. En effet, les interviewés nous ont parlé en profondeur de plusieurs éléments qui avaient un lien avec leur travail, en passant de l'influence du monde politique, aux obligations causées par le système judiciaire et pénal, de même qu'aux transformations des techniques d'enquête et l'utilisation de la technologie, ainsi que des impacts d'une telle enquête sur leur vie personnelle. Ils nous ont aussi parlé de la diffusion du modèle des ERM sous toutes ses formes. Ces éléments mériteraient d'être explorés plus à fond puisque cela pourrait apporter un éclairage supplémentaire non seulement à la situation de la lutte au crime organisé au Québec, mais aussi en ce qui concerne celle-ci au niveau international.

Il faudrait donc tenter de comparer les résultats de cette étude à d'autres situations où les organisations ont formé un partenariat ou un projet conjoint. Dans le domaine de la lutte au crime organisé, il serait intéressant d'amorcer une étude comparative au niveau international. Il existe en effet des grandes différences entre les unités selon leur situation géographique, criminelle, politique, judiciaire et pénal. Des comparaisons sur ces plans pourraient nous aider à mieux comprendre la façon dont une unité conjointe s'organise pour atteindre ses objectifs.

Il serait aussi intéressant d'étudier l'adaptation au sein des projets conjoints dans d'autres domaines policiers. En plus de comparer avec la situation internationale, il faudrait étudier d'autres types d'escouades policières comme les unités de lutte au terrorisme ou de blanchiment d'argent. Cela pourrait nous aider à départager le rôle de l'environnement

---

<sup>72</sup> Il s'agit d'ailleurs d'une des choses les plus difficiles à contenir dans un tel travail. Nous voudrions en effet rendre compte de tout ce que les interviewés nous ont entretenus. Toutefois, cela est impossible puisque la quantité d'informations amassée à travers toutes ces rencontres est incroyable. Il semblerait que nous soyons nous-même en face d'un problème de gestion de l'information, problème communément vécu par les organisations policières. Certains de ces éléments font déjà partie de projets ultérieurs.

criminel dans les organisations qui prennent non seulement la forme de « task force », mais le font en plus en incluant des organismes non policiers.

Pour terminer, notons que le modèle des ERM s'est diffusé partout dans le monde<sup>73</sup>, et c'est pourquoi nous risquons de trouver des structures semblables dans divers domaines<sup>74</sup>. Cette conclusion vaudrait autant pour la façon de mener les procès que l'enquête. Il est possible de dire que les autres organisations policières se sont intéressées aux ERM pour mieux comprendre leur système de gestion de l'information. Ils ont d'ailleurs reçu plusieurs prix à cet effet.

---

<sup>73</sup> Certaines parties d'entrevues liées à cette affirmation sont d'ailleurs insérées en annexe.

<sup>74</sup> au-delà des ERM de la SQ, les équipes d'enquêtes intégrées se sont d'ailleurs multipliées comme des « petits pains ». Dupont et Perez (2006) en recensent pas moins d'une douzaine au Québec. Cette liste a été constituée à partir des rapports annuels des trois grandes organisations policières québécoises. Carcajou, le précurseur des ERM, est toutefois la plus ancienne qu'ils recensent. Sans vouloir minimiser les apports qu'ont représentés les ERM, il ne faut donc pas oublier que de telles stratégies d'enquêtes n'ont pas été inventées au Québec, et que de nombreux autres services de police ont simultanément exploré le modèle des task-forces. Les ERM sont un exemple particulièrement frappant de réussite, mais elles correspondent à une tendance de fond beaucoup plus lourde (ex : Sheptycki, 2005).

## Bibliographie

Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G. et Livian, Y.-F. (1996). Les nouvelles approches sociologiques, Éditions du Seuil : Paris.

Benyon, J. *Building Police Co-operation: The European Construction Site around the Third Pillar*, European Citizenship and European Union Justice and Home Affairs.

Bennet, T. (1994). *Community Policing on the Ground : Developments in Britain*, dans Rosenbaum, D.P. (ed), The Challenge of Community Policing : Testing the Promises, Thousand Oaks, California, Sage Publications, pp.224-246.

Bernoux, P. (1993). La sociologie des organisations, Éditions du Seuil : Paris, 4<sup>e</sup> édition revue et augmentée.

Bigo, D. (1996). Polices en réseaux : L'expérience européenne, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques : Paris.

Bittner, E. (1970). The Functions of the Police in Modern Society, A Review of Background Factors, Current Practices, and Possible Role Models, Brandeis University, Oelgeschlager, Gunn and Hain Publishers : Cambridge, Mass.

Brodeur, J.-P. et Benoît Dupont. Knowledge Workers or « Knowledge » Workers? in Policing and Society, Vol. 16, No. 1, March 2006, pp.7-26.

Brodeur, J.-P. (2003). Les visages de la police : pratiques et perceptions, Les Presses de l'Université de Montréal, Montréal, 391 pages.

Brodeur, J.-P. *Taylor Made Policing : A conceptual investigation*, dans le Rapport sur le Colloque sur l'évaluation de la performance policière, organisé par le Centre International de criminologie comparée, Université de Montréal, Mars 1995, pp.445-493.

Brookes, Stephen (2005). Has Community Policing Come of Age?, Paper presented at American Society of Criminology Annual Meeting, Toronto, Canada, 18 November 2005.

Burns, T. et Stalkers, G. M. (1966). The Management of Innovation, Tavistock Publications : London, 262 pages.

Chan, J., *The technological game: how information technology is transforming police practice*, Criminal Justice, 2001, 1 (2), pp.139-59.

Chan, J. (1997), Changing Police Culture: Policing in a Multicultural Society, Cambridge University Press: Melbourne.

Choo, C. W. (1998a). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions, Oxford University Press: Oxford, 273 p.

Choo, C. W. (1998b). Information Management for the Intelligent Organization: The Art of Scanning the Environment, Medford, NJ: ASIS.

Cochran, J.K. et M.L. Bromley, The myth (?) of the police sub-culture, Policing : An International Journal of Police Strategies and Management, Vol. 26, No. 1, 2003, pp.88-117.

Cope, N. (2004). Intelligence-led Policing or Policing-led Intelligence? : Integrating Volume Crime Analysis into Policing, British Journal of Criminology, (2004) 44, pp. 188-203.

Crozier, M. et E. Friedberg (1977). L'acteur et le système, Éditions du Seuil, Collection Sociologie Politique : Paris, 493 pages

Cyert, R. M. et March J. M. (1970). Processus de décision dans l'entreprise, Dunod : Paris, 340 pages.

Dupont, B et E. Pérez (2006). Les Polices du Québec, Que sais-je?, PUF, 128 pages.

Dupont, B. (2004). La technicisation du travail policier : ambivalences et contradictions internes, Criminologie, vol 37, no, p.107-126.

Ebers, M. (1999). (Ed) The Formation of Inter-organizational Networks, Oxford: Oxford University Press, 295 pages.

Eck, J., Spelman, W. et al. (1987). *Problem Solving: Problem-Oriented Policing in Newport News*, National Institute of Justice: Research in Brief, January 1987, pp.426-439.

Ericson, R.V. et Haggerty, K.D. (1997). Policing the risk society, University of Toronto Press: Toronto and Buffalo, 452 pages.

Ericson, R. V. (1982). Reproducing order: A Study of Police Patrol Work, Center of Criminology, University of Toronto Press, 243 pages.

Ericson, R. V. (1981). Making Crime: A Study of Detective Work, Butterworth: Toronto, 254 p.

Etzioni, A. (1971). Les organisations modernes, Duculot : Belgique, 207 pages.

Fielding, N. G. (2002). Theorizing Community Policing, British Journal of Criminology, 42, pp. 147-163.

Frank, F. et Anne Smith (2000), Guide du partenariat, <http://www.hrdc-drhc.gc.ca/common/partnr.shtml>

Giddens, A. (1987). La constitution de la société : Éléments de la théorie de la structuration, Presses Universitaires de France : Paris, 474 pages.

Gill, P. (2000), Rounding up the Usual Suspects? Developments in Contemporary Law Enforcement Intelligence, Aldershot: Ashgate.

Glaister, K. W. et P.J. Buckley (1996). Strategic Motives for International Alliance Formation, Journal of Management Studies, 33: 3, may 1996, pp.301-332.

Gleizal, J. J. et al. La police – Le cas des démocraties occidentales, Thémis- Droit public, Presses Universitaires de France, avril 1993, 390 pages.

Goldstein, H. (1990). Problem-oriented Policing, University of Wisconsin-Madison, McGraw-Hill Publishing, New York, 206 pages.

Grabosky, P. The Future of Crime Control, Paper presented at the 3<sup>rd</sup> National Outlook Symposium on Crime in Australia, Mapping the Boundaries of Australia's Criminal Justice System, convened by the Australian Institute of Criminology, and held in Canberra 22-23 March 1999.

Greene, J. R. *Evaluating Planned Change Strategies in Modern Law Enforcement: Implementing Community-Based Policing*, in Rapport sur le Colloque sur l'évaluation de la performance policière, organise par le Centre international de criminologie compare, Université de Montréal, Mars 1995, pp.99-145.

Greene, J. R. et al. (1994). *Implementing Community Policing : Cultural and Structural Change in Police Organizations*, in The Challenge of Community Policing : Testing the Promises, D.P. Rosenbaum (ed), Thousand Oaks, California, Sage Publications, pp.92-109.

Hébert, L. (1998). L'évaluation du rendement des patrouilleurs : proposition d'un système et d'un protocole adaptés aux nouvelles réalités. Thèse de Doctorat, École de Criminologie de l'université de Montréal, 331 pages.

Horton, C. et Smith, D. (1988). Evaluating Police Work: In Action Research Project, Police Studies Institute: London, 243 pages.

Janis, I. L. et Mann, L. (1977). A Psychological Analysis of Conflict. Choice, and Commitment, Free Press: New York, 444 pages.

John, T. et M. Maguire (2003). Rolling out the National Intelligence Model: Key Challenges. In K. Bullock and N. Tilley (ed) Crime Reduction and Problem-Oriented Policing, Cullompton Devon: Willan Publisher.

Kappeler, V. E., Sluder, R.D. & G.P. Alpert (1994). Forces of deviance: Understanding the Dark Side of Policing, Waveland Press: Prospect Height, Illinois, 293 pages.



Kast, F.E. and Rosenzweig, J.E. (1974) Organisation and Management: A Systems Approach, 2<sup>nd</sup> ed., McGraw Hill: New York.

LaFrance, M., Étude d'impact sur l'implantation de Comités consultatifs à la Sûreté du Québec, Rapport d'intervention présenté à l'ÉNAP en vue de l'obtention d'une maîtrise en administration publique, Montréal, Juin 1992, 169 pages.

Leighton, B.N. *Vision of Community Policing: Rhetoric and Reality in Canada*, Canadian Journal of Criminology, Juillet-Octobre 1991, pp.485-522.

Lemieux, F., *De la police guidée par le renseignement à la complexité des appareils policiers : les limites et l'usage des renseignements dans la conduite des affaires policières*, dans Criminologie, volume 38, no 2 (2005), pp.65-90.

Lidicky, J. (2005). *The Role of Intelligence in Combating Organised Crime*, Crime and Justice International, November-December 2005, vol 21, no 89, pp. 31-36.

Lindblom, C. E. (1980). The policy-making process, Prentice-Hall, New Jersey, 126 pages.

Madersen, W. et Sheer, J. (2006), Les anges de la mort : Voyage au cœur de l'empire criminel des motards, Les éditions de l'homme: Montréal, 438 pages.

Maguire, M., *Policing by risks and targets: some dimensions and implications of intelligence-led crime control*, in Policing and Society, 2000, Vol 9, pp. 315-336.

Manning, P. K. (2004). The Narc's Game: Organization and Informational Limits on Drug Law Enforcement, Second Edition, Waveland Press: Prospect Heights, Illinois.

Manning, P. K (2003a). *Le jeu des "stups" : L'organisation policière comme miroir social*, dans Les cahiers de la sécurité intérieure, hors série, éd J.-P. Brodeur et D. Monjardet, p.351-360.

Manning, P.K. (2003b). Policing contingencies, Chicago: University of Chicago Press, 298 pages.

Manning, P. K (2001a). *Technology's ways: Information technology, crime analysis and the rationalizing of policing*, in Criminal Justice, 2001, Vol 1 (1), pp. 83-103.

Manning, P. K. (1980). The Narc's Game: Organizational and Informational Limits on Drug Law Enforcement, MA: MIT Press: Cambridge.

March, J.G. et Simon, H.A. (1991). Les organisations, Dunod : Paris, 209 pages.

March, J.G. et al. (1976). Ambiguity and choices in organizations

Martin, J. (1992). Cultures in organizations: three perspectives, Oxford University Press: Oxford, 203 pages.

Martineau, P. (2002). Testament d'un tueur des Hells, Les Intouchables : Montréal, 245 pages.

Migneault, Marianne (2005). L'analyse en renseignement criminel à la Sûreté du Québec : un portrait régional, Rapport de stage de maîtrise, École de criminologie, Université de Montréal, 95 p.

Miller, K. (1995). Organizational communication: approaches and processes, Belmont, California; Toronto : Wadsworth.

Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations, Les éditions d'organisation : Paris, 418 p.

Monjardet, D. (1996), Ce que fait la police. Sociologie de la force publique, La découverte : Paris.

Morgan, G. (1990). Organizations in Society, MacMillan: Londres.

Oliver, C. (1990). *Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions*, Academy of Management Review, Vol 15, No.2, pp.241-265.

Ouellette, G. et N. Lester (2005). Mom, Les Intouchables : Montréal, 267 pages.

Ouimet, M. (1995). *Vers une police informée*, Revue internationale de criminologie et de police technique, 1, 48, p.87-93.

Perrow, C. (1987). Complex Organizations: A critical Essay, Glenview, Ill., Scott, Foresman, and Co., 2e edition.

Peterson (1990), *The Context of Analysis*, in P. Andrews and M. Peterson (eds), Criminal Intelligence Analysis, Palmer Enterprises: California.

Poupart, J. et coll (1997), La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques, Gaétan Morin Éditeur : Montréal, 405 pages.

Ratcliffe, J. H. (2003). *Intelligence-led Policing*, Australian Institute of Criminology: trends and issues in crime and criminal justice, no 248.

Reiner, R., Myth vs. Modernity: Reality and Unreality in the English Model of Policing, Paper presented at the international conference on "Policing Systems and Police Cooperation in Europe", Paris, France, December 1992, 55 pages.

Reiner, R. (1978), The Blue-Coated Worker, A sociological study of police unionism, Cambridge University Press: London, 295 pages.

Reuter, P. (1983), Disorganized crime: illegal markets and the mafia, Cambridge, MIT Press.

Rosenbaum, D.P., *The Changing Role of the Police in North America : Assessing the Current Transition to Community Policing*, tiré du Rapport sur le Colloque sur l'évaluation de la performance policière, organise par le Centre international de criminologie comparée, Université de Montréal, Mars 1995, pp.29 à 68.

Rosenbaum, D.P., *Community Crime Prevention : A Review and Synthesis of the Literature*, Justice Quarterly, Volume 5, no 3, September 1988, pp.323 à 395.

Sanger, D. (2005). L'énigmatique Dany Kane : Un informateur chez les Hells, Les Éditions de l'Homme : Montréal, 395 pages.

Scott, W. R. (1987). Organizations Rational, Natural, and Open Systems, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., 2e édition.

Sheer, J. et Madersen, W. (2003), La route des Hells: comment les motards ont bâti leur empire, Les éditions de l'homme: Montréal, 446 pages.

Sheptycki, James (2005). En quête de police transnationale : Vers une sociologie de la surveillance à l'ère de la globalisation, De Boeck et Larcier : Bruxelles, 298 pages.

Sheptycki, James (2004). *Organizational pathologies in police intelligence: Some contributions to the lexicon of intelligence-led policing*, European Journal of Criminology, 1, 3, pp. 307-332.

Simon, H. A. (1983). Administration et processus de décision, Economica, Paris, 321 pages.

Simon, H. A. (1982). Models of Bounded Rationality: Economic Analysis and Public Policy, The MIT Press, Massachusetts, 468 pages.

Simon, H. A. (1980). Le nouveau management : la décision par les ordinateurs, Economics, Paris, 159 pages.

Skogan, W.G. and Hartneet, S. (1997). Community Policing--Chicago Style, Oxford University Press: New York.

Skogan, W.G., *The Impact of Community Policing on Neighborhood Residents*, tiré de The Challenge of Community Policing : testing the Promises, D.P. Rosenbaum (ed), Thousand Oaks, California, Sage Publications, 1994, pp.167 à 181.

Skogan, W.G., Community Policing in the United States, Paper presented to the International Conference on Policing Systems and Police Cooperation in Europe, Cité Université de Paris: Paris, December 1992, 43 pages.

Skolnick, J.H. and Fyfe, J.J., Above the Law, Police and the Excessive Use of Force, The Free Press, 1993, 313 pages.

Skolnick, J.H. and David H. Bayley (1986). The new blue line: Police innovation in six American cities, The Free Press: New York

Skolnick, J.H., Justice Without Trial, Law Enforcement in Democratic Society, Second Edition, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1975, 309 pages.

Sparrow, M.K., Moore, M.H., Kennedy, D.M., Beyond 911, A New Era for Policing, Basic Books Inc, United States, 1990, 269 pages.

Tanguay, D. (2003). Récits motards : examen d'un conflit en milieu criminel, Mémoire de maîtrise, École de criminologie, Université de Montréal, 102 p.

Taylor J. R. et Van Every, E. J. (1993). The vulnerable Fortress: Bureaucratic Organization and Management in the Information Age, University of Toronto Press, Toronto, 243 pages.

Tremblay, J.N., Le métier de policier et le management, Collection Métiers, Les Presses de l'Université Laval, Sainte-Foy, 1997, 247 pages.

Tremblay, P. et Rochon, C. (1991). *D'une police efficace à une police informée : Lignes directrices d'un programme global de traitement de l'information*, Revue canadienne de criminologie, 33, 3-4, p.407-420.

Turcotte, M. (2003). La transmission du savoir au sein d'une escouade spécialisée dans la lutte au crime organisé : Le cas de l'escouade Carcajou, Mémoire de maîtrise, École de criminologie, Université de Montréal, 136 p.

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations, Thousand Oaks : Sage Publications

#### Sites internet consultés

Sur les ERM et les particularités de l'enquête menant à l'Opération Printemps 2001

[http://www.rcmp-grc.qc.ca/qc/pro\\_ser/umeco\\_f.htm](http://www.rcmp-grc.qc.ca/qc/pro_ser/umeco_f.htm) (page consultée le 25 nov. 2004)

[http://www.psepc-sppcc.qc.ca/publications/policing/combat\\_org\\_crime\\_f.asp](http://www.psepc-sppcc.qc.ca/publications/policing/combat_org_crime_f.asp) (page consultée le 5 déc. 2004)

<http://communiqués.gouv.qc.ca/gouvqc/communiqués/GPQF/O>



## Annexes

## Annexe 1

### Continuum des facteurs influençant le type de prise de décision adoptée par l'organisation

#### Pôle de l'innovation

(prépondérant dans les structures organiques)

#### Pôle de la formalisation

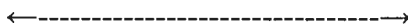
(prépondérant dans les structures bureaucratiques)

\*\*\*Il est à noter que les organisations doivent maintenir un équilibre entre ces deux pôles en fonction des buts qui sont les leurs dans le présent. Rappelons que Mintzberg (1982) a établi que plus une organisation vieillit, plus elle a tendance à se formaliser et donc à se bureaucratiser. Une tendance naturelle serait donc de tendre vers la clarté, une culture intégrée, un savoir implicite et donc une absence de partage de celui-ci, l'exploitation plutôt que l'exploration et finalement l'ordre plutôt que l'improvisation.

#### Échelle 1 : niveau de prévisibilité, d'incertitude

##### **AMBIGUÏTÉ**

motivations à apprendre, à s'adapter



##### **CLARTÉ**

#### Échelle 2 : niveau de consensus dans la culture organisationnelle

##### **FRAGMENTÉE**

Coalitions temporaires, débat d'idées



##### **DIFFÉRENCIÉE**

##### **INTÉGRÉE**

éléments de base sont partagés, permet la coordination des activités

#### Échelle 3 : type d'apprentissage favorisé

##### **EXPLORATION**

Développe de nouvelles capacités, nouveaux buts pcq nouvelles opportunités



##### **EXPLOITATION**

utilisation productive du savoir déjà existant ; se fait par règles, procédure, routines ; avantages immédiats (tendance des organisations en général)  
Visée à court terme

Visée à long terme

#### Échelle 4 : niveau de la logique dans la prise de décision (contrôle sur elle)

##### **IMPROVISATION**

Processus de découverte, expérimentation



##### **ORDRE**

critères consistants pour prendre des décisions

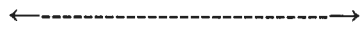
On doit fabriquer un nouvel ordre, des nouveaux « standards » dans certaines situations, puisque les règles ne peuvent pas complètement absorber la variation et la surprise que produit chaque nouvelle situation

\*\* les organisations ont périodiquement besoin d'improvisation (March, 1976) puisqu'un équilibre entre ordre et improvisation permet à celles-ci d'augmenter leurs capacités d'adaptation.

Échelle5 : niveau auquel les acteurs partagent leurs connaissances

**SAVOIR RENDU EXPLICITE**

Débats d'idées accélère la vitesse à laquelle les cycles de création du savoir sont produits



**SAVOIR IMPLICITE**

advient lorsque le partage des connaissances n'est pas favorisé ou encore qu'on en voit pas la nécessité : ralentissement des cycles de création du savoir, cad que l'organisation apprend moins.



## Annexe 2

### Schéma d'entrevue<sup>75</sup>

**Consigne de départ :** Pouvez-vous me parlez de comment s'est déroulé l'enquête de Printemps 2001 au jour le jour ?

#### Quatre grandes dimensions :

##### 1) L'environnement (avec courte perspective historique)

--Pouvez vous me parler de votre **conception du crime organisé** avant/pendant/après la guerre des motards?

Qu'est-ce qui a changé au niveau des motards pour qu'on en vienne à cette guerre ?  
Pourquoi cette guerre ? (les enjeux)

--Pouvez-vous me parler des **stratégies policières** qui ont été utilisées pour contrer le crime organisé avant/pendant/après la guerre des motards ?

Qu'est-ce qu'il y avait avant Carcajou en terme de stratégie policière dans la lutte au crime organisé au Québec?

Comment ça se passait ?

Qu'est-ce que ça a donné en terme de lutte au crime organisé ?

Quels étaient les points forts (et/ou les nouveautés) de ces stratégies ?

Quels en étaient les points faibles ?

Quelles stratégies ont été utilisées dans Carcajou 1 ?

Comment ça se passait ?

Qu'est-ce que ça a donné en terme de lutte au crime organisé ?

Quels étaient les points forts (et/ou les nouveautés) de ces stratégies ?

Quels en étaient les points faibles ?

Quelles étaient les différences au niveau des stratégies avec ce qu'il y a eu

avant ?

Quelles stratégies ont été utilisées dans Carcajou 2 ?

Comment ça se passait ?

Qu'est-ce que ça a donné en terme de lutte au crime organisé ?

Quels étaient les points forts (et/ou les nouveautés) de ces stratégies ?

Quels en étaient les points faibles ?

Quelles étaient les différences au niveau des stratégies entre Carcajou 1 et

Carcajou 2 ?

Quelles stratégies ont été utilisées dans les ERM ?

<sup>75</sup> Il est à noter que ce schéma n'a pas été utilisé de manière rigide. Une grande différence existe entre ce que nous prévoyons demander aux interviewés et ce que nous pouvons faire dans la réalité. Certaines questions ont aussi été soulevées, mais qui n'étaient pas dans ce schéma. Tout dépendait de l'expérience vécue par chacun des acteurs rencontrés.

Comment ça se passait ?

Qu'est-ce que ça a donné en terme de lutte au crime organisé ?

Quels étaient les points forts (et/ou les nouveautés) de ces stratégies ?

Quels en étaient les points faibles ?

Quelles étaient les différences, toujours au niveau des stratégies, entre Carcajou et les ERM ?

\*Quelles sont les stratégies qui ont le plus été utilisées pendant l'enquête ? (ex : perquisitions, écoutes électronique, filature, informateur de police...)

Comment elles l'ont été ?

Les plus importantes selon vous ?

Pourquoi ?

Quels sont les facteurs qui ont joué dans leur utilisation ? (ressources humaines, légales ou économiques)

Quelles sont les stratégies qui ont le plus été utilisées pendant le procès ? (ex : perquisitions, écoutes électronique, filature, informateur de police...)

Comment elles l'ont été ?

Les plus importantes selon vous pour le procès ?

Pourquoi ?

## 2) Structures

Pouvez-vous me parler de comment les unités d'enquête qui luttent contre le crime organisé étaient structurées (fonctionnaient) avant les ERM ?

Au SPVM ?

À la SQ ?

À la GRC ?

Carcajou 1

Carcajou 2 ?

Pouvez-vous me parler de comment les ERM s'étaient structurés pour l'enquête de Printemps 2001 ?

Est-ce qu'il y avait des différences avec les autres unités en ce qui concerne la structure ?

Si oui, lesquelles ?

Pourquoi pensez-vous qu'on a introduit ces nouveaux éléments ?

Est-ce qu'il y avait des ressemblances avec les autres unités en ce qui concerne la structure ?

Si oui, lesquelles ?

Pourquoi pensez-vous qu'on a conservé ces éléments dans la structure des ERM ?

Est-ce que vous pensez que les ERM sont mieux structurées que les autres structures qui les ont précédés ?

Pourquoi ?

On dit souvent que cette opération a été une réussite, comment expliquez-vous cela ?

Sur quel point croyez-vous que cette opération soit une réussite ?

Quels facteurs seraient les plus déterminants dans ce succès ?

Mécanismes organisationnels ?

Structure que vous vous êtes donné ?  
 Compétence des divers acteurs (critères d'engagement? Tri ?)  
 Interactions ?  
 Nouveaux acteurs introduits (analystes) (procureurs) ?  
 Financement ?  
 Appui du politique ?

Qu'est-ce qui a déjà été amélioré ou devrait l'être selon vous ?

Pensez-vous que la structure des ERM est importante pour expliquer pourquoi ses membres ont réussi une opération telle que Printemps 2001 ?

Si oui, pourquoi ? et dans quelle mesure elle est importante ?

Y aurait-il d'autres éléments que vous considérez pour expliquer cette « réussite » ?

Si non, pourquoi ? et que pensez-vous qui y contribue davantage dans ce cas?

### 3) Acteurs et interactions

Quel était le rôle des enquêteurs dans cette enquête ?

Est-ce qu'il y a des différences entre ce rôle dans les ERM par rapport à Carcajou ? si oui, lesquelles ?

Est-ce qu'il y a des ressemblances entre ce rôle dans les ERM par rapport à Carcajou ? si oui, lesquelles ?

Est-ce qu'il y a des différences entre ce rôle dans les ERM par rapport au travail d'enquêteur en général ? si oui, lesquelles ?

Est-ce qu'il y a des ressemblances entre ce rôle dans les ERM par rapport au travail d'enquêteur en général ? si oui, lesquelles ?

Quel était le rôle des analystes dans cette enquête ?

Est-ce qu'il y a des différences entre ce rôle dans les ERM par rapport à Carcajou ? si oui, lesquelles ?

Est-ce qu'il y a des ressemblances entre ce rôle dans les ERM par rapport à Carcajou ? si oui, lesquelles ?

Est-ce qu'il y a des différences entre ce rôle dans les ERM par rapport au travail d'analyste en général ? si oui, lesquelles ?

Est-ce qu'il y a des ressemblances entre ce rôle dans les ERM par rapport au travail d'analyste en général ? si oui, lesquelles ?

Quel était le rôle des procureurs dans cette enquête ?

Est-ce qu'il y a des différences entre ce rôle dans les ERM par rapport à Carcajou ? si oui, lesquelles ?

Est-ce qu'il y a des ressemblances entre ce rôle dans les ERM par rapport à Carcajou ? si oui, lesquelles ?

Est-ce qu'il y a des différences entre ce rôle dans les ERM par rapport au travail de procureur en général ? si oui, lesquelles ?

Est-ce qu'il y a des ressemblances entre ce rôle dans les ERM par rapport au travail de procureur en général ? si oui, lesquelles ?

Comment se déroulaient les interactions entre enquêteurs et analystes ?

En ce qui concerne les échanges d'information ?

Est-ce qu'il y a déjà eu des tensions, des mésententes ou même des conflits entre eux?

Comment se déroulaient les interactions entre enquêteurs et procureurs ?

En ce qui concerne les échanges d'information ?

Est-ce qu'il y a déjà eu des tensions, des mésententes ou même des conflits entre eux?

Comment se déroulaient les interactions entre analystes et procureurs ?

En ce qui concerne les échanges d'information ?

Est-ce qu'il y a déjà eu des tensions, des mésententes ou même des conflits entre eux?

Comment se déroulaient les interactions entre enquêteurs ?

En ce qui concerne les échanges d'information ?

Est-ce qu'il y a déjà eu des tensions, des mésententes ou même des conflits entre eux?

Comment se déroulaient les interactions entre analystes ?

En ce qui concerne les échanges d'information ?

Est-ce qu'il y a déjà eu des tensions, des mésententes ou même des conflits entre eux?

Comment se déroulaient les interactions entre procureurs ?

En ce qui concerne les échanges d'information ?

Est-ce qu'il y a déjà eu des tensions, des mésententes ou même des conflits entre eux?

Comment se déroulaient les interactions entre les gens de la GRC et du SPVM ?

En ce qui concerne les échanges d'information ?

Est-ce qu'il y a déjà eu des tensions, des mésententes ou même des conflits entre eux?

Comment se déroulaient les interactions entre les gens de la GRC et de la SQ ?

En ce qui concerne les échanges d'information ?

Est-ce qu'il y a déjà eu des tensions, des mésententes ou même des conflits entre eux?

Comment se déroulaient les interactions entre les gens du SPVM et de la SQ ?

En ce qui concerne les échanges d'information ?

Est-ce qu'il y a déjà eu des tensions, des mésententes ou même des conflits entre eux?

#### 4) Connaissances acquises et produites

Au cours de cette opération, est-ce que la conception originale que les ERM avaient du crime organisé au Québec a changé ? Comment ?

Suite à cette opération, est-ce que la conception originale que les ERM avaient du crime organisé au Québec a changé ? Comment ?

Est-ce que cette conception de la situation « motard » a changé quelque chose dans votre travail ? Dans le cas où vous croyez que cette opération a fait augmenter les connaissances que vous aviez comme organisation, comment croyez vous que les enquêteurs y ont contribué ? (Profil du problème → profil des cibles criminelles → arrestations et perquisitions)

Dans le cas où vous croyez que cette opération a fait augmenter les connaissances que vous aviez comme organisation, comment croyez vous que les analystes y ont contribué ? (Profil du problème → profil des cibles criminelles → arrestations et perquisitions)

Dans le cas où vous croyez que cette opération a fait augmenter les connaissances que vous aviez comme organisation, comment croyez vous que les procureurs y ont contribué ? (Profil du problème → profil des cibles criminelles → arrestations et perquisitions)

Selon vous, y'a-t-il eu création de nouvelles stratégies d'enquête policière ou à tout le moins de techniques ?

Si oui, lesquelles ?

Finalement, Pourquoi le choix s'est arrêté sur les 130 quelques motards ? pourquoi pas plus ou moins ? Qu'est-ce qui a permis de guider le ciblage ?

5-Personnes que nous devrions rencontrer ?

Références ?

## Annexe 3

### Diffusion du modèle des ERM

« T'as des gens de partout dans le monde qui sont venus voir comment le centre judiciaire était monté, comment les procédures ça l'a été à la cour. C'était mondial. » (E5, p.13)

« Il y a une avion qui avait sauté avec les terroristes...pis l'avion partait de Montréal...Air india. Ils sont venus nous voir. Parce que c'était de la masse de preuve documentaire et vidéo et tout ça, énorme. Pour le procès d'Air India. Il y avait aussi le procès, l'avion qui était dans la baie de Fundy qui avait tombé...Swiss Air ? en tout cas, c'était tous les gros procès avec beaucoup de masse de documents. Ils ont assisté, ils sont venus voir comment on gérait la preuve. Fait que ce n'était pas juste des gens de l'organisation policière. C'était un peu de partout. Il y a de la police Belge qui est venus. On leur a présenté comment on a fait l'enquête. Pis surtout qu'on avait de l'audio, de la vidéo pis tout ça. Pis comment qu'on gérait cette preuve là, les messes, les vidéos, l'écoute. Mais ils n'ont pas donné de feed-back. » (A2, p.5)

« Ça a sorti de la lutte au crime organisé comme par exemple en cybercriminalité, les crimes de pornographie juvénile. Il y a une équipe au SECO. GRC-SPVM-SQ. Que ce soit des dossiers où on travaille l'importation, GRC-douanes, SQ. On a un autre dossier qui roule en ce moment. Tu vas aller dans le trafic de contrebande de tabac et d'alcool, ben on travaille avec le SPVM, on travaille avec la SQ, avec la GRC, avec les Sûretés municipales si on a l'information. Si l'information vient de toi, on va te mobiliser. Nous autres on va te responsabiliser, on va te donner le sentiment d'appartenance, pis quand tu va retourner dans ton organisation, ben tu retournes chez vous pis tu dis criss c'était le fun, j'ai travaillé avec les gars de la GRC, j'ai revu un gars que ça faisait X temps que j'avais pas vu. Et là ça fait la promotion du travail de partenariat, et ça jette des barrières. Il y en a encore des barrières, je ne te ferais pas de cachettes. C'est illusoire de penser le contraire, mais on est sur la bonne voie. » (E6, p.11)

« Ils ont servi de modèle au Québec. Pis je pense ailleurs aussi en Ontario, les bickers enforcement unit qu'il y a en Ontario, c'est un peu le même principe que les ERM au Québec au niveau motard. Puis en tout cas, moi je prétend que c'est l'avenir. J'en suis totalement convaincue de ça. Ultimement, ma pensée personnelle au niveau des enquêtes, c'est qu'il devrait y avoir juste une police au Québec. Mais ça n'arrivera pas de mon vivant en tout cas. Une seule police pour les enquêtes au Québec, il devrait y avoir une police parce qu'ils pourraient bien structurer, ils pourraient vraiment déterminer c'est quoi les priorités pis combien de temps on va travailler sur telle affaire. » (E12, p.12)

« Je peux parler pour moi-même, je l'ai amené avec moi. Que l'importance que je met sur les analystes, que l'importance que je met sur discuter avec les procureurs. On n'a pas l'avantage d'avoir des procureurs à même nos bureaux à l'EISN. » (E17, p.16)

« On l'utilise l'importance des analystes. Aux EISN j'essaye d'assurer que ces gens là sont mis à profit. Encore une fois je pense qu'il y a encore une mentalité que c'est des employés civils, sont plus bas que la police, ou ils sont devant des ordinateurs, fait que c'est presque comme une secrétaire, alors on les prend pour ça. Mais juste ici sur l'étage, j'ai deux analystes qui ont des maîtrises. Des gens très intelligents. Et moi j'essaie de m'assurer que ces gens là sont utilisés pour les talents qu'ils ont. Et pas comme une secrétaire. J'essaie de les impliquer dans des meetings opérationnels. Pis on le fait, pis il y a d'autres gens qui ont travaillé à l'ERM, qui sont ici avec moi. Et eux autres aussi ont pas mal eu la même expérience au point de vue de la participation de ces gens-là dans les équipes d'enquête. Fait que je peux pas dire si l'expérience a changé ce qu'il y a à l'ERM, mais je peux dire que je crois que les gens qui ont quitté l'ERM, pis qui sont rendu dans différentes unités, dont moi-même, ont amené cette expérience là avec eux autres. Pour l'utiliser dans les différents secteurs. » (E17, p.16)

« Il y a des procureurs qui sont spécialisés, comme les procureurs l'étaient dans le BLACO, sauf spécialisés dans la sécurité nationale. Il y en a au niveau régional. Parce qu'en principe, pour la sécurité nationale, c'est justice Canada qui ont l'autorité judiciaire, c'est-à-dire le solliciteur général du Canada, et c'est sous la responsabilité de Justice Canada. Alors Justice Canada à Montréal a des procureurs spécialisés là dedans. Et il y a un groupe à Ottawa, à leur quartier général national, qui se spécialise en matière d'infraction en sécurité nationale. » (E17, p.17)

« La structure des ERM, de la façon dont elle est conçu en ce moment, elle fait l'envie de beaucoup d'autres pays, pis d'autres corps de police. T'as l'Ontario qui l'applique également. D'une façon différente mais c'est le même principe que le nôtre. Au BC ils ont également le même genre de formule mais différente. Mais ils ont le même genre de formule également. Fait que c'est regardé je te dirais mondialement. Pis la façon dont le procès s'est déroulé à Gouin, de comment les salles étaient faites, de comment que le procès s'est déroulé. Il y a des policiers de l'extérieur pis des hauts dirigeants de d'autres corps de police de d'autres pays qui sont venus voir comment ça se déroulait. Fait qu'on va dire que les dirigeants de corps de police ont été des précurseurs là dedans. » (E5, p.22)

« Ce qu'il faut comprendre, c'est qu'en cours de route, tout le long c'est que dans toutes les régions on avait des comités régionaux. Qui siégeait là-dessus ? Les chefs de police. Ça fait que présentement il y a à peu près 38 corps de police au Québec, d'après moi, tu dois avoir 90 % des organisations policières qui sont concernés sur nos tables de concertations, sur nos comités régionaux. Fait que ça, ça a pour effet qu'ils sont familiers avec le modèle. Ils le connaissent bien et ils l'exportent. C'est certain que ce qui nous a mis sur la sellette pancanadienne oui, c'est le résultat, mais un partenaire comme la GRC. Parce que eux ils sont coast to coast. Fait que quand t'as le Québec, tu appartiens à la GRC, tu es sur les tables de concertation et sur les comités régionaux, t'as des membres qui sont prêtés dans un conjoint qui a ce succès là, ben les dirigeants de la GRC qui voient ça disent comment ça qu'ils ont un succès comme ça. Et là oblige le questionnement dans chacune des provinces. Ce qui facilite l'importation ou l'exportation dépendamment où tu te situes. Et de la GRC, pis nos enquêtes nous ont amené à travailler avec les États-Unis. Ils se sont intéressés un peu à nos affaires. On travaille avec l'Europe. Pis tranquillement pas vite, ils regardent tout ça. La Suisse est venu nous voir pour voir les résultats qu'on avait eus. L'Europe s'est intéressée. T'as des Hells Angels en Australie. T'en as partout. C'est une organisation internationale, pis il y a des pays qui ont vécu la même chose que nous autres. Fait que oui, ils sont venu voir comment est-ce qu'on avait eu un succès. Par exemple quand on a fait Printemps 2001, j'ai donné une entrevue à la TV de la Suisse. Ils ont fait une émission pour expliquer ce qui s'était passé pis les Hells là bas. Pis les pays ils n'ont pas toute la même vue. Même au Canada. Un Hells en Colombie Britannique pis un Hells au Québec, ce n'était pas vu de la même façon. C'est des problématiques, c'est l'environnement. Fait que il y a des places que nos mesures...pis pour d'autres ben ça pouvait paraître démesuré par rapport à la problématique. Un coup qu'ils ont vu ce que faisaient les Hells icitte, tout le monde était au même niveau quant aux actions qu'on a posé. » (E3, p.18)

## Annexe 4

### Chronologie des événements reliés aux Hells Angels<sup>76</sup>

**1948** : Création du premier chapitre des Hells Angels à San Benardino en Californie.

**1957** : Ralph « Sonny » Barger fonde le chapitre de Oakland, Californie. L'organisation établit peu après ses quartiers généraux internationaux dans cette ville.

**5 décembre 1977** : Trente-cinq membres des Popeyes adoptent les couleurs des Hells Angels et forment le premier chapitre canadien de l'organisation à Sorel, Québec.

**14 août 1979** : Création du chapitre de Laval, Québec.

**1982** : L'Ontarien Walter « Nurget » Stadnick joint les rangs des Hells Angels du Québec.

**23 juillet 1983** : Les Hells fondent trois chapitres en Colombie-Britannique : à Vancouver, à White Rock et à Nanaimo.

**22 décembre 1983** : Création du chapitre de l'est de Vancouver (East End).

**Septembre 1984** : Walter Stadnick est gravement brûlé dans un accident de moto.

**5 décembre 1984** : Création des chapitres de Sherbrooke et de Halifax.

**1<sup>er</sup> mai 1987** : Maurice « Mom » Boucher devient membre en règle des Hells Angels.

**13 juin 1987** : Création du chapitre de Haney, en Colombie-Britannique.

**1988** : Stadnick est nommé président national.

**Septembre 1989** : Un membre du chapitre de l'est de Vancouver, Lloyd Robinson, est inculpé du meurtre d'un propriétaire de boîte de nuit. Les accusations seront finalement retirées.

**1990** : Au Québec, la guerre entre les Hells Angels et les Rock Machine fait de plus en plus de victimes.

**1992** : La police de Vancouver lance le projet « Eliminate » qui vise le marché des danseuses nues contrôlé par les Hells. L'enquête ne donnera lieu à aucune arrestation.

---

<sup>76</sup> Tiré de Sher, J. et W. Madersen (2003), version revue et améliorée.



**1993** : Éric Mott de la police des ports montre à son nouveau patron, Bruce Brine, des fichiers de renseignements détaillés qui font état des activités et des contacts des motards dans le port de Halifax. Deux ans plus tard, Brine est congédié.

**1<sup>er</sup> avril 1994** : En Ontario, Dany Kane est arrêté après avoir été identifié comme l'un des dirigeants des Demon Keepers.

**Août 1994** : Un rapport de la police des ports de Vancouver dévoile l'existence d'un réseau d'importation de drogue de plus d'un milliard de dollars qui serait contrôlé par les Hells Angels.

**17 octobre 1994** : Une fois sorti de prison, Dany Kane contacte le sergent Jean-Pierre Lévesque et devient informateur pour la GRC.

**9 décembre 1994** : Mom Boucher fonde les Nomads, un chapitre des Hells Angels qui allait bientôt devenir le chapitre le plus puissant au Canada.

**9 août 1995** : Au plus fort de la guerre des motards, un petit garçon de 11 ans, Daniel Desrochers, est tué à Montréal lors d'un attentat à la bombe. Scandalisée, l'opinion publique se soulève contre les motards.

**23 septembre** : Création de l'escouade Carcajou, une unité spéciale née d'un partenariat entre la SQ, la GRC et le SPCUM.

**27 février 1997** : Dany Kane et son amant, Aimé Simard, assassinent Robert MacFarlane à Halifax.

**Mars 1997** : Le chef de la police des ports de Vancouver, Mike Toddington, est congédié. Il poursuivra ses supérieurs pour renvoi injustifié et aura gain de cause.

**30 avril 1997** : Kane est arrêté pour le meurtre de MacFarlane.

**26 juin 1997** : Stéphane « Godasse » Gagné et André « Toots » Tousignant assassinent la gardienne de prison Diane Lavigne.

**Juillet 1997** : En dépit d'avertissements répétés de la part de la police, de ses propres conseillers et des gouvernements provinciaux, Ottawa abolit la police des ports.

**24 juillet 1997** : La police met en place un barrage routier à l'extérieur de Calgary et arrête environ 150 motards, venus pour la plupart de la Colombie-Britannique. Un juge d'Alberta réprimandera les policiers pour avoir enfreint certains principes de justice fondamentaux et parce qu'ils ne pouvaient pas prouver que les motards étaient engagés dans des activités criminelles.

**27 juillet 1997** : Les Hells fondent de nouveaux chapitres à Edmonton et à Calgary.

**8 septembre 1997** : Stéphane « Godasse » Gagné et Paul « Fonfon » Fontaine assassinent le gardien de prison Pierre Rondeau.

**9 octobre 1997** : Un membre des Para-Dice Riders de l'Ontario, Donny Peterson, prend la parole au prestigieux Empire Club de Toronto.

**18 octobre 1997** : Walter Stadnick se rend à Winnipeg à l'occasion du 30<sup>e</sup> anniversaire du club Los Brovos. Des Hells venus de partout au pays se joignent aux festivités.

**5 décembre 1997** : À la suite de son arrestation, Stéphane « Godasse » Gagné accepte de témoigner contre Mom Boucher.

**18 décembre 1997** : Mom Boucher est arrêté et inculpé du meurtre des gardiens de prison.

**Juin 1998** : Création en Ontario d'une brigade spéciale destinée à enquêter sur les motards. Restructurée en 2000, la brigade sera rebaptisée « Unité de lutte contre les bandes de motards » (ULBM).

**Été 1998** : Un membre du chapitre local des Hells Angels qui veut devenir informateur est rejeté par la GRC de la Colombie-Britannique. C'est la seconde fois en deux ans que la GRC de la province refuse une chance d'infiltrer l'organisation des Hells Angels.

**23 juillet 1998** : Création du chapitre de Burnaby en Colombie-Britannique.

**27 novembre 1998** : Mom Boucher est acquitté du meurtre des gardiens de prison.

**18 décembre 1998** : Le procès de Dany Kane pour le meurtre de MacFarlane est déclaré nul. Kane est libéré.

**11 mars 1999** : Création de l'Agence de lutte contre le crime organisé de la Colombie-Britannique.

**Printemps 1999** : Les ERM lancent le projet Rush. L'objectif de l'opération est de démanteler le réseau des Hells Angels au Québec.

**23 août 1999** : Dany Kane est recruté comme informateur par le sergent détective Benoît Roberge de la police de Montréal et le sergent Robert Pigeon de la SQ.

**31 octobre 1999** : Disparition de Randy Mersereau, un rival des Hells en Nouvelle-Écosse. Kane dit à la police que Wolf Carroll voulait la mort de Mersereau.

**10 mars 2000** : Kane confesse ses crimes et signe un contrat d'agent source.

**Juin 2000** : Kane révèle à la police que Wolf Carroll et les Hells de Halifax complotent de tuer Kirk Mersereau.

**21 juillet 2000** : À Winnipeg, Los Brovos devient un chapitre prospect des Hells Angels.

**8 août 2000** : Dany Kane se suicide.

**Septembre 2000** : les ERM lancent le projet Océan.

**10 septembre 2000** : Kirk Mersereau et son épouse sont tués à leur domicile, à quelque 200 kilomètres de Halifax en Nouvelle-Écosse.

**13 septembre 2000** : le journaliste québécois Michel Auger est victime d'un attentat orchestré par les motards. Il est atteint de six balles au corps et survit.

**10 octobre 2000** : La Cour d'appel du Québec annule le verdict d'acquittement de Mom Boucher et ordonne la tenue d'un nouveau procès.

**16 décembre 2000** : Ernies Dew et ses Brovos reçoivent les couleurs officielles des Hells Angels après une période probatoire de seulement cinq mois-la période probatoire habituelle est de douze mois.

**29 décembre 2000** : En Ontario, les Hells Angels assimilent 179 membres d'autres clubs et créent 12 nouveaux chapitres, devenant ainsi le club le plus important de la province.

**22 janvier 2001** : Près de cinq ans après le début du projet Nova, deux membres en règle des Hells Angels, Ronaldo Lising et Francisco « Chico » Pires, sont reconnus coupables de trafic de cocaïne. Il y a plusieurs années qu'un Hells n'a pas été condamné pour un crime aussi sérieux en Colombie-Britannique.

**28 mars 2001** : Au Québec, la police arrête plus de 120 motards dans le cadre de l'opération Printemps 2001.

**6 août 2001** : Gerry Matticks, le caïd du crime organisé qui est à la tête des opérations de contrebande dans le port de Montréal, plaide coupable à des accusations de trafic et est condamné à 12 ans de prison.

**5 décembre 2001** : L'opération Hammer donne lieu à une razzia importante visant le repaire des Hells Angels de Halifax. Trois membres en règle sont arrêtés et font face à des accusations relatives à la drogue.

**12 janvier 2002** : 400 Hells Angels venus de partout au Canada se rendent à Toronto pour célébrer le premier anniversaire de l'implantation du club en Ontario. Le maire de la ville, Mel Lastman, réserve un accueil chaleureux et s'expose à la risée générale lorsqu'il se fait photographier en train d'échanger une poignée de mains avec un Hells.

**31 janvier 2002** : En Ontario, deux membres des Hells Angels, dont Tiger Lindsay, sont arrêtés et accusés d'extorsion. Au cours de leur procès, la nouvelle loi antigang fédérale est éprouvée.

**Avril 2002** : Le méga procès des motards commence à Montréal.

**5 mai 2002** : Mom Boucher est reconnu coupable du meurtre des gardiens de prison et est condamné à perpétuité.

**5 juin 2002** : Lors de razzias simultanées, la police du Québec et de l'Ontario arrête presque tous les Bandidos de Toronto, de Kingston, De Montréal et de Québec.

**22 juillet 2002** : À Montréal, le méga procès des motards entre dans une impasse lorsque le juge Jean-Guy Boilard démissionne.

**26 septembre 2002** : La police de l'Ontario arrête presque tous les membres des Outlaws dans le cadre du projet « Retire ».

**29 janvier 2003** : Trois Hells Angels de Halifax plaident coupables à des charges relatives à la cocaïne et écotent de peines allant de trois à six ans de prison. Le repaire du club est confisqué.

**11 septembre 2003** : Quatre membres des Nomads du Québec et cinq Rockers plaident coupable à des accusations de complot de meurtre, de trafic de drogue et de gangstérisme.